

Université Abderrahmane mira de Bejaia
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des Sciences Sociales

Mémoire de Fin de Cycle

en vue d'obtention du diplôme de Master en Sociologie

Option : Sociologie du travail et des Ressources Humaines

Thème

**Le rôle de la formation dans le développement des compétences des
cadres**

Etudes sociologique auprès des cadres de PROFERTS SPA de Bejaia

Préparé par :

M^r : Bari Lasiano Salifo

M^{lle} : Da Costa Ivaldina

Encadré par :

Mr : Haderbache Bachir

Année Universitaire 2015-2016

Remerciements

Avant de développer notre thème de travail, il apparaît opportun de débiter par des remerciements.

Tout d'abord, nous tenons à exprimer nos remerciements les plus sincères au bon DIEU tout puissant de nous avoir donné la foi, la patience et la santé qu'ils nous ont été utiles pendant le parcours de notre étude.

Nous nous sentons aussi reconnaissant profondément et redevable à l'égard de notre encadreur Monsieur B. HADERBACHE pour ces qualités d'encadrement, ses compétences, sa rigueur scientifique, pour sa gentillesse, sa disponibilité et surtout son soutien affectif dont on a bénéficié tout au long de la période d'élaboration de ce travail.

Nous remercions vivement le personnel de la PROFERT SPA de nous avoir fait confiance de répondre à nos questions, et spécialement Melle. MADOURI Dahia sociologue et chef du service personnel de la DRH à PROFERT SPA, de nous avoir permis d'effectuer notre stage au sein de la société dans les meilleures conditions, pour son excellent encadrement et avec beaucoup de sérénité. Et sans oublier Melle. OUATAH Nawel parce que c'est grâce à elle qu'on a trouvé le stage au sein de la société.

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à tous les enseignants qui nous ont enseigné et c'est grâce à leurs compétences qui nous ont permis d'en arriver là.

Et à toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

MERCI ALGÉRIE

Dédicace :

*Avec mon grande gratitude, je dédie, ce modeste travail :
À Dieu tout puissant de m'avoir donné la foi et de
m'avoir permis d'en arriver là et à toutes les personnes
qui durant mon parcours universitaire n'ont cessé
d'exprimer vis-à-vis de moi, leurs profond désir
inconditionnel de me voir réussir, leurs soutien tant
moral que financier et leurs affections ont été des
facteurs déterminants qui ont contribué à la rédaction
de ce travail enrichissant.*

***À mes parents qui m'ont toujours soutenue et
accompagné dans mes études :***

Ma mère Maria Victoria Correia.

Ma copine Ruguiato Baldé

À toutes mes tantes : Antonia Correia, Neneno.

***À mes frères, soeurs, cousins et cousines: Junior, Joao,
Dirlene, Ju, Herminio, N'dinho, Edi, et Anastacio.***

***Je ne saurai terminer sans citer mes amis : Hizo, Ju,
Ezio, ,Djibar.***

*À tous ceux que j'aime et qui m'aiment aussi que je
n'aie pu citer.*

Bari Lasiano Salifo

Dédicace :

*Je tiens sincèrement à dédier cet humble travail en guise d'amour, de respect
et de Reconnaissance :*

*Aux quatre êtres les plus chers au monde, mes deux pères (Carlos da Silva et
Silva da Costa) et a mes deux mères (Ivone correia et Améliazinha umtemba),
pour leurs soutien, sacrifice, patience, ainsi pour leurs conseils, je leur
témoigne mon respect et beaucoup de reconnaissance pour tous qu'ils ont fait
pour moi et je ne leur rendrais jamais assez. que dieu les protège et*

les entoure de sa bénédiction.

A toute ma famille

A mes chers amis

A Helder Cardoso à qui je souhaite beaucoup de réussite.

A Etiandro Lopes Igor à qui je souhaite beaucoup de santé.

*A tous ceux qui ont marqué leurs existences dans ma vie et que mon stylo n'a
pas cité leur nom.*

Da Costa Ivaldina

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
GRH	G estion des R essources H umaines
DRH	R esponsable des R essources H umaines
RH	R essources H umaines
GPEC	G estion p révisionnelles des e mplis et des c ompétences
INSFP	I nstitut n ational s écialisé de la f ormation p rofessionnelle
SPA	S ociété p ar a ction

La liste des tableaux

N°	Titre du tableau	N° de la page
01	La répartition des enquêtés selon le genre	92
02	La répartition des enquêtés selon la situation familiale	92
03	La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction.	93
04	La répartition des enquêtés selon la catégorie professionnelle.	94
05	La répartition de l'échantillon de l'étude selon nombre d'années ancienneté dans l'entreprise	95
06	Évaluation du degré de satisfaction des enquêtés par rapport aux Formations proposées par l'entreprise.	97
07	Évaluation de la qualité des formations par les enquêtés.	99
08	L'apport entre les Formations proposées par l'entreprise et la réalisation des tâches (des formés)	102
09	Impacts des formations poursuivies sur l'amélioration du style de communication.	105
10	Impacts des formations dispensées sur le développement des compétences et la réalisation des objectifs personnels	109
11	Constat comportemental des enquêtés sur leurs connaissances et qualités requises dans leurs postes avant et après la formation.	112

12	Rôle de la formation dans la stimulation des compétences des cadres.	114
13	Évaluation des compétences des enquêtés en fonction des exigences et des objectifs définis pour leurs postes.	116
14	L'auto-évaluation du parcours des cadres enquêtés à PROFERT SPA.	119

SOMMAIRE

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Introduction générale.....	I

PARTIE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Chapitre I: Cadre méthodologique de la recherche

• Préambule	
1. Les raisons de choix de thème.....	6
2. Les objectifs de la recherche	6
3. La problématique.....	7
4. Les hypothèses	11
5. Définition des concepts clés.....	11
6. La pré-enquête	18
7. La méthode et les techniques utilisées.....	18
8. Conception et description du guide d'entretien.....	20
9. Présentation de la population d'enquête	20
10. Déroulement des entretiens.....	21
11. Avantages et difficultés rencontrées.....	21
12. La technique de traitement des données	22

Chapitre II: La fonction ressources humaines et la formation

- Préambule.

SECTION 01 : La fonction ressources humaines

1. Présentation de la fonction ressources humaines.....	24
2. Définition et objectif de la fonction ressources humaines	25
3. Caractéristiques de la fonction ressources humaines	26
4. Les domaines et champs d'activités de la fonction ressources humaines.....	29
5. Les politiques de la fonction ressources humaines.....	32
6. Les nouvelles pratiques de la gestion ressources humaines.....	32

Section 2 : La formation : objectifs, plans de formation et types de formation

1. Les fondements de la formation.....	36
2. plan de formation.....	36
3. Les enjeux de la formation.....	37
4. Les objectifs de la formation.....	38
5. Les types de formation.....	39
6. Les objectifs d'une politique de formation.....	42
7. Les moyens à mettre en place pour une politique de formation.....	43
8. La mise en place d'une action de formation.....	43
9. Méthodologie d'analyse des besoins de formation.....	46
10. Processus de formation.....	50
• Conclusion du chapitre	

Chapitre III: Les fondements de compétences et les cadres et leur formation :

- Préambule

SECTION 01 : Les fondements de la compétence

1. Les objectifs de la compétence.....	58
2. Les typologies de la compétence.....	58
3. Les caractéristiques d'une compétence.....	59
4. Les enjeux de la compétence.....	59

SECTION 02:Les cadres et leur formation

1. Les cadres comme salariés de confiance.....	61
2. Le rôle du cadre.....	62
3. La politique de la formation des cadres.....	63
4. L'importance de la formation des cadres.....	64
5. Les caractéristiques du travail des cadres.....	64

SECTION 03 :L'apport de la formation sur le développement de compétence

1. La formation et le développement de compétence.....	65
2. La formation professionnelle d'adaptation aux changements.....	67
3. L'influence des actions de formation sur le développement de la compétence	68
4. La nécessité de la formation dans le développement des compétences.....	69
5. Les approches de développement des compétences par la formation.....	69
6. La formation comme moyen de développement des compétences par la formation.....	70

- Conclusion de chapitre

Chapitre IV : Politique de la formation professionnelle dans l'entreprise algérienne

- Préambule

I. L'histoire des la formation professionnelle et son cadre légal au sein de l'entreprise algérienne74

1. L'évolution du système de la formation professionnelle dans l'entreprise Algérienne74

2. Les dispositifs de la formation continue en Algérie.....75

3. La formation professionnelle au sein de l'entreprise algérienne.....76

4. Le cadre réglementaire de la formation.....77

- Conclusion de chapitre

PARTIE PRATIQUE

Chapitre V : Présentation du lieu d'enquête et les caractéristiques socioprofessionnelles de l'échantillon d'étude

- Préambule

-Historique et nature d'activité.....82

-Missions et objectifs de la société.....83

-Organisation de ses structures.....83

-Effectives de SPA PROFERT.....91

Chapitre VI : Les éléments constitutifs de la formation continue des cadres moyens de l'entreprise PROFERT SPA.....96

Chapitre VII : Les éléments constitutifs de la valorisation dans la carrière des cadres moyens de l'entreprise PROFERT SPA.....108

Discussion des résultats de la recherche.....121

Conclusion générale

Liste bibliographique

Annexes

Introduction

Partie Théorique

Chapitre I

Cadre

méthodologique de la recherche

- **Préambule :**

Dans ce chapitre nous allons présenter le cadre méthodologique de notre recherche, dont lequel on va commencer par les raisons et les objectifs de la recherche, ensuite on va passer à la problématique, les hypothèses, la définition des concepts, les méthodes.

1) Les raisons du choix du thème

Toute recherche scientifique est motivée par un ensemble de raisons subjectives et objectives dans le choix du sujet de recherche. Pour notre part, on a opté pour l'étude « le rôle de la formation dans le développement de compétence, spécialement l'impact de la formation dans le développement de compétence des cadres au sein de PROFERT SPA, aussi connaître le rôle des ressources humaines et sa place au sein des entreprises algérienne: ce choix a été fait pour les raisons suivantes :

- ✚ Tout d'abord le sujet a attiré notre attention par son appartenance à notre domaine (GRH), ainsi que d'avoir des informations et les connaissances bien précises sur l'importance de la formation dans le développement des compétences des cadres.
- ✚ Le désir personnel de connaître la réalité de la formation vue son importance dans la vie quotidienne de l'entreprise.
- ✚ Faire connaître la réalité et l'efficacité de la formation sur les cadres et le développement de l'entreprise privée PROFERT, ce qui facilitera la compréhension de la GRH au sein de l'entreprise privées en général.

2) L'objectif de la recherche :

- ✚ A travers de cet étude nous voulons comprendre comment les formations proposées par l'entreprise contribuent en développent la compétence des cadres.

3. La Problématique :

Depuis plusieurs années, les préoccupations en termes de la formation du personnel deviennent de plus en plus inquiétantes dans les différents pays du monde. Ce contexte connaît de profonds changements sur le plan organisationnel des différentes entreprises.

Avec la mondialisation de l'économie et l'ouverture à la compétition internationale, les ressources humaines, qui furent depuis longtemps considérées comme un coût à supporter par les fonctions publiques, sont aujourd'hui perçues comme un véritable investissement qu'il faut constamment valoriser afin d'en tirer le meilleur avantage pour la collectivité.¹⁾

Dans un monde de plus en plus concurrentiel, la formation professionnelle continue permet effectivement d'améliorer la qualification professionnelle et d'accroître les compétences individuelles.

Durant les années 1970, la dynamique économique algérienne amorcée par les plans nationaux de développement avait engendré des besoins importants en main-d'œuvre qualifiée ; en techniques et en cadres, pour couvrir l'insuffisance des capacités de formation, les secteurs socio- économiques (ministères et entreprises publiques) se sont lancés dans la création de structures propres à la formation dont le pouvoir public à accorder une grande liberté aux employeurs de former les cadres en leur assurant la totalité du financement, à partir de ces années, les pouvoirs publics ont assisté à la création d'institut de technologie supérieur, de grandes écoles et d'autres établissements de formation dépendant des secteurs agriculture, d'énergie, des finances.²⁾

Les entreprises algériennes se dotaient également de ses structures de formation interne pour leurs besoins spécifiques servant à la fois à la formation initiale

¹ www.memoireonline: RH « le recrutement, la formation et la rémunération du personnel dans les entreprises publiques » préparé par Aime IlangaLokofo : université protestante du Congo : consulte le 19 avril 2013

² MENTRI Messaoud, **Essai d'analyse de la législation et de la réglementation du travail en Algérie.** Édition Cas Caw, Alger (Algérie), 1986, p. 108.

destinée aux nouveaux recrues et à la formation continue et alternée au profit de leurs travailleurs.¹

L'Algérie est l'un des pays en développement à ex-orientation socialiste qui n'a pas échappé au mouvement universel de la privatisation.

C'est aussi l'un de ces pays qui s'était doté d'un très vaste secteur public et qui a rencontré de nombreuses difficultés tant dans la mise en œuvre de son économie nationale en générale que dans la privatisation des entreprises publiques en particulier.²

L'adoption du principe de privatisation des entreprises publiques en Algérie est le résultat de la combinaison de nombreux facteurs tant endogènes qu'exogènes tel que l'inefficacité décevante d'un important secteur public qui a coûté des dizaines de milliards de dollars et sur lequel toute la stratégie nationale de développement économique et social a été bâtie, le choc pétrolier qui a annihilé la principale source de financement extérieur de l'industrialisation la crise d'endettement qui a consacré la faillite du programme d'ajustement structurel et les nouvelles croyances véhiculées par le courant libéral sur le renouveau de la conception du rôle économique de l'état sont en effet autant de facteurs explicatifs de l'adoption du principe du désengagements de l'état algérien de la sphère économique au moyen de la privatisation.³

Il a fallu le choc pétrolier de 1986 et la crise de l'endettement pour que l'état algérien, encouragé par le FMI et le banque mondiale, engage à partir de la fin des années 1980 des reformes structurelles de son économie et adopte le principe de son désengagement de la sphère économique par le moyen de la privatisation.⁴

¹ Ibid. p17

² NACER-Eddine Sadi. **La privatisation des entreprises publiques en Algérie, objectifs, modalités et enjeux**. 2eme édition. Université pierre Mendès France Grenoble 2006.p.19

³ Ibid. page.23

⁴ Ibid. Page.25

La formation professionnelle est actuellement considérée comme un investissement de grande importance à côté des investissements en équipements puisqu'elle est le facteur le plus déterminant quant à la survie et la pérennité des organisations.

En effet, la formation continue est le moyen le plus efficace pour développer les compétences des ressources humaines afin que l'entreprise gagne en compétitivité, en performance et en rentabilité dans un environnement animé par une rude concurrence et des mutations profondes qui ne cessent de bouleverser tous les édifices mis en place et les normes et croyances suivent depuis longtemps.

La formation professionnelle continue devant ces changements et ces mutations tant organisationnel que technologique ne peut qu'être stratégique sous formes d'un processus de long terme pour accompagner l'organisation et le personnel vers un progrès commun et négocié.

Face à un besoin de développement continu des compétences et des connaissances pour s'adapter le plus rapidement possible aux changements dans un contexte où les connaissances seront très vite dépassées, la formation occupe une place privilégiée et centrale, dans un ensemble large et diversifié de modalités d'acquisition et de développement des capacités organisationnelles.

Le processus d'élaboration du plan de formation au PROFERT cette procédure a pour objet de définir les règles relatives au processus formation. Ceci afin de Définir le processus d'élaboration du plan de formation, définir comment se déroule le processus de formation, de l'expression du besoin à l'évaluation de la formation.

Cette procédure est applicable à l'ensemble du personnel et pour tous types de formation, qu'il s'agisse de formation initiale, de formation technique au poste de travail ou de formation au management.

Besoins et objectifs de formation : ils sont exprimés et ont pour objectifs :

- Nouvelle recrue: il s'agit de former un nouvel embauché, l'objectif est d'intégrer la nouvelle recrue dans l'organisation et la stratégie de la société, ce qui permettra son évaluation.

- Besoins individuels: il s'agit d'une demande individuelle d'un salarié, pour participer à une formation qui lui permettra une acquisition de nouvelles connaissances et compétences dans le poste occupé.

Ces objectifs de la formation nous ont incité à essayer de comprendre l'apport de la formation, dans le développement des compétences auprès de la catégorie des cadres.

Ces derniers jouent un rôle capital dans la prise en charge des fonctions stratégique de l'entreprise, (conception, encadrement...).

- L'objectif de notre recherche consiste donc à pouvoir répondre aux questions suivantes :

-Comment les formations, contribuent-elles à la prise de l'initiative et de responsabilité sur des situations professionnelles pour un bon développement de carrière?

- Est-ce que les formations aident les cadres de PROFERT spa à atteindre les objectifs socioprofessionnels ?

4. La formulation des hypothèses :

Après notre pré- enquête réalisée dans l'entreprise profert spa, sur base d'un entretien exploratoire avec les salariés, nous avons proposé les hypothèses suivantes :

- La formation est un moyen qui facilite et permet aux cadres de PROFERT spa d'avoir une bonne communication interne et prendre des décisions pour réaliser leurs tâches.

- La formation permet aux cadres de PROFERT SPA de développer des compétences qu'assurent un bon déroulement de leur carrière.

5. Définition des concepts clés :

Afin de cerner notre thème de recherche et d'expliquer ses différentes composantes, nous devons d'abord attribuer une définition à chacun des concepts qui le constituent. Cette démarche nous permet aussi d'élucider les questions que le lecteur se pose avant ou après la lecture de ce travail. « La conceptualisation est plus qu'une définition ou convention terminologique. Elle constitue une construction abstraite qui vise à rendre compte du réel ».¹

C'est pour cette raison que nous allons présenter les définitions des concepts clés que nous avons utilisés dans nos hypothèses ainsi durant notre enquête à savoir :

1-La gestion des ressources humaines :

Pour de nombreux auteurs, la gestion ressource humaine ne constitue pas un système conceptuel organisé. En effet la gestion du personnel offre un ensemble disparate où chaque auteur donne sa propre définition de la fonction personnelle. « La Gestion Ressources Humaines consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement, etc.) impliquant des RH et visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un coût. Elle fait du partage de la fonction RH une priorité nécessaire pour la coordination des ressources».²

Nous considérons que la gestion des ressources humaines c'est une activité qui vise à optimiser la performance et les activités des individus dans le plan organisationnels.

¹Quivy Raymond, LUC Van CAMPENHOUDT. **Manuel de recherche en sciences sociales** 3^{eme} édition. Édition Dunod Paris 1995-2006. P. 115

²SEKIOU et al. **Gestion de ressources humaines** .2eme édition .paris 2004. P.10

2-La formation :

Pour Weiss Dimitri « La formation est un ensemble d'actions capables de mettre les individus et les groupes d'individu en état d'assurer avec compétence leurs tâches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le futur dans la bonne marche de l'organisation »¹.

Dans ce cas on saura que la formation est un moyen essentiel dans toute autre entreprise afin d'assurer avec succès les compétences des employés, dans ce qui renvoi aux tâches données, et postes occupés.

Pour J.M.Peretti «La formation est considérée comme un ensemble d'action, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels, pour s'adapter à l'environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures.»²

Donc la formation consiste à enseigner les salariés l'ensemble des connaissances et des compétences nécessaires à l'exécution de ses fonctions courantes.

La notion de formation est polysémique, elle renvoie à l'ensemble des connaissances générales, techniques, et pratiques liées à l'exercice d'un métier , mais aussi aux comportements ,attitudes et dispositions qui permettent l'intégration dans une profession et plus généralement dans l'ensemble des activités sociales, la formation et alors un élément décisif des processus de socialisation .³

Nous pouvons déduire dans cette définition que la formation n'est pas seulement des connaissances techniques et pratiques dans l'exécution du travail mais elle

¹ WEISS Dimitri. **Ressources humaines**. 2eme éditions organisation, paris, 2003, p437

² -J.M.PERRETTI. **Ressources humaines et gestion du personnel**. 2eme édition, Vuibert, paris, 1998, p.99

³ GILLES F et autres. **Dictionnaire de sociologie**. Édition Armand colin. Paris .1991-1995. p81

est aussi des attitudes et dispositifs qui aident dans l'intégration des individus dans leurs professions, elle est en plus un élément de socialisation.

3- La formation professionnelle :

La formation professionnelle se définit selon le dictionnaire d'économie et des sciences sociales comme « une pratique sociale qui intègre des pratiques éducatives (de type enseignement scolaire) et des pratiques productives (de type production des biens et services marchands ou non marchands), la formation à toujours donc une vision productive que n'a pas nécessairement l'éducation »¹.

4-La Formation professionnelle continue :

La formation est le moyen de produire des compétences. C'est un processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir le savoir et le savoir-faire nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle.

En économie, la formation est considérée comme un investissement pour l'entreprise.

En psychologie, elle désigne le partage entre un projet individuel basé sur des attentes et l'intérêt économique de l'économie basé sur la notion d'investissement.

En sociologie, elle vise la socialisation des individus dans le monde du travail. C'est le cas des programmes destinés à la formation des nouvelles recrues, ainsi que des programmes qui visent au développement de la cohésion sociale de tel ou tel groupe. Ces logiques de formation ont connues un essai considérable depuis les années 80 avec le souci d'obtenir une plus grande implication organisationnelle des acteurs, tout en allégeant les frais de structures. La formation apparait donc aussi comme le vecteur du développement de la culture organisationnelle.²

De notre côté nous considérons la formation professionnelle continue comme l'une de la pratique de la direction ressources humaines, elle est devenue l'une

¹ BRUNO Alain. Dictionnaire de l'économie et des sciences sociales .Édition Ellipses. Paris.2005.p.22

² ROBERT Le Duff. Encyclopédie de gestion de management. Édition Dalloz. paris.1999.p.423-424

des préoccupations des responsables de structures, visant à développer les compétences des salariés dans le but de répondre aux objectifs de l'entreprise, notamment ,avec l'introduction de nouvelles technologies, produits à la société etc....

5. Compétence :

Le concept de compétence «est imposé dans la littérature managerielle ces vingt dernières années, de plus en plus sont les entreprises qui élaborent des référentiels de compétences, qui concerne le plus souvent leurs cadres»¹.

En effet, la compétence est devenue un concept clé de la GRH et à laquelle les dirigeants d'entreprises accordent une grande importance «c'est une notion qui est de plus en plus présentée à la fois dans le recherches scientifiques et dans les pratiques des entreprises. Elle suscite un nombre croissant d'observation et d'études dans les domaines de la gestion et de la sociologie du travail»².

Pour Jean Marie Peretti «la compétence désigne la somme des acquis que le salarié met en œuvre dans sa vie professionnelle, c'est la combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportement s'exerçant dans un emploi précis»³

A partir de cette définition, on déduit que la compétence est l'ensemble des aptitudes et des capacités qu'un salarié accumule au cours de sa carrière et de son expérience professionnelle.

Le dictionnaire des ressources humaines« la compétence rassemble trois type de savoir : un savoir théorique (connaissance), un savoir-faire (expérience) et un

¹ LEVY-Leboyer Claude. **Gestion des compétences**. Édition d'organisation. Paris.2009.p.17

² GANGLOFF Bernard. **Les compétences professionnelles, descriptif, mesure et développement**. Édition l'Harmattan. Paris2000.p.05

³ PERITTI J.M. **Ressources humaines, tout ce que vous souhaitez savoir sur les RH réponse d'un spécialiste**. Edition Dunod. Paris2006.p.108

savoir-être (une dimension comportementale) mobilisés et mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée.»¹

De cette définition, on peut retenir deux choses essentiellement : La première est que la compétence est vue d'abord comme un élément individuel, car elle est liée à des caractéristiques propres au salarié. C'est dans ce sens que : si l'on a pu parler de qualification collective pour décrire les phénomènes d'adaptation au fonctionnement de l'organisation existant au niveau d'un collectif de travail, « la compétence », elle est individuellement liée à des caractéristiques personnelles du salarié.

La deuxième chose, qu'on peut retenir est que les compétences sont valablement mises en application dans des situations de travail bien concertées et précises.

Pour **Soyer** «La compétence est une faculté à combiner, dans une situation donnée de production, diverses capacités élémentaires (des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être) en vue d'atteindre les objectifs fixes.»²

6. L'entreprise privée :

La définition de l'entreprise n'est pas unanime, cela dépend de la discipline et du domaine selon lequel on veut l'étudier, souvent sa forme juridique intervient également dans sa définition. En effet, les entreprises sont qualifiées de privées ou de publiques en fonction de la nature de la personne ayant une influence dominante sur la direction³.

¹ Weiss Dimitri et autres. **La gestion des compétences .Au delà des décors et des outils, un guide pour l'action des DRH.** Personnel 330 février 1992, p342

² Jacques Soyer. **Fonction formation.** 3^{eme} édition. Édition d'organisation. p413

³ BRUNO Allain. **Dictionnaire d'économie et sciences sociales.** Éditions Ellipses. Paris.2005.p187

Chapitre I le cadre méthodologique de la recherche

L'entreprise est une organisation, c'est-à-dire un ensemble structure, doté de statuts, de buts et de finalités¹.

Par ailleurs, les entreprises privées sont à ventiler en deux catégories : les entreprises individuelles et les sociétés. C'est une question de forme juridique.

-L'entreprise individuelle est constituée grâce aux apports d'un créateur qui en a la pleine propriété. Il assure presque toujours la direction. Il assume la responsabilité de son activité les résultats lui reviennent (profits ou pertes lui reviennent)

-L'entreprise en société est celle dans le capital a été constitué par deux ou plusieurs associés, porteurs de parts, actionnaires...selon les statuts. La propriété du capital est collective².

L'entreprise dans le sens actuel désigne soit une « tentative de faire quelque chose, soit une organisation prestataire de service ou de biens a caractère marchand, donc l'entreprise est un réseau ou des entrepreneurs proposent des produits a des clients, en réalisant cette offre par recours à des travailleurs, en mettant en œuvre des moyens, ceci dans des conditions où chacun tire avantage des efforts qu'il consent».³

- ❖ une entreprise de point de vue économique «Unité de production originale du capitalisme, formé d'un groupe d'homme travaillant ensemble à des postes différents en vue de produire des biens à vendre avec profit sur le marché, mais c'est aussi un groupe social dont l'utilité en dehors du profit objectif commun, relation, information».⁴

Nous pouvons synthétiser alors des deux définitions que l'entreprise est une structure économique et social, comprenant une ou plusieurs personnes qui

¹ FERREOL Gilles et autres. **Dictionnaire de sociologie**. 3ème éditions. Édition Armand Colin Paris. 2004. p187

² Ibid. P24

³ -ANDER Akonn et ANSERT Pierre. **dictionnaire de sociologie**. Edition Sédile. Paris. 1999. p188.

⁴ -GRAWITZ Madeleine. **Lexique des sciences sociales**. 7ème édition. Édition Dalloz. Paris. 2000. p6

travaillent d'une manière organisée pour fournir des biens et des services à des clients dans un environnement concurrentiel ou non concurrentiel.

7. Cadres moyens:

Nous considérons cadres moyens comme un ingénieur agronomes « chef de produit, ventes, assistant chef de produit ». Ou chef de service « transmet le savoir à toute l'équipe ».

❖ Cadre :

Le cadre peut être défini comme :

Le cadre est le « membre du personnel responsable d'un acteur déterminé

Dont il assure l'encadrement. »¹

D'après cette définition, le cadre est toute personne qui assure des fonctions

D'encadrement mais elle n'a pas pris en compte d'autres critères comme le Diplôme.

De notre côté nous considérons les cadres de PROFERT SPA, selon la classification des cadres de l'entreprise, que ça soit administratifs/finances, techniques (ingénieurs agronomes)... se fait selon une nomenclature des postes de travail validée par la direction générale c'est-à-dire que qualifié un salarié de cadre réponds à des exigences, à savoir, l'intitulé de poste de travail (ex : Directeur/Responsable des structures, Directeur Régional, Délégué ...) et le salaire de base y afférent, qui comprend une ou plusieurs sections et catégories.

A. Pré-enquête :

Elle a constitué la première étape de notre recherche, après avoir reçu l'autorisation d'accès de la part du directeur des ressources humaines de PROFERT, pour effectuer une enquête dans leur organisme, dont on a essayé de réaliser des entretiens libres menés d'un guide d'entretien que nous avons

¹ -GRAWIZ Madeleine. Lexique des sciences sociales. 7eme édition. Edition Dalloz. Paris. 2000. p43

préparé avec un groupe de cadres et quelques responsables, en vue de faire connaissance de notre terrain de recherche, de ressembler un maximum d'informations, d'éclairer et préciser notre champ d'étude, et de déterminer la technique de recherche la plus adéquate à notre thème.

7. La méthode et la technique utilisées

Chaque recherche implique une méthode à suivre qui permet d'atteindre un but tracé d'avance, il est nécessaire de signaler que la méthode de recherche est déterminée en fonction de l'objet d'étude.

7.1 : La méthode utilisée :

Le choix d'une méthode n'est pas aléatoire, il est déterminé par la nature du sujet, c'est-à-dire, suivant la nature de thème et les objectifs qu'on tente de réaliser.

La méthode est un «ensemble organisé d'opérations en vue d'atteindre un objectif»¹. Dans la mesure où la méthode est déterminée par l'objectif poursuivi, elle est un ensemble de pratiques et de procédures mises en œuvre en vue d'obtenir des résultats scientifiques.

Dans notre recherche, on a opté pour la méthode qualitative, qui se préoccupe davantage de dégager une interprétation qui permet de donner un sens aux données. Cette méthode nous a permis de décrire, analyser le phénomène de la formation.

Donc la «méthode qualitative est une stratégie de recherche utilisant diverses techniques de recueil et d'analyse qualitative dans le but d'expliquer en compréhension un phénomène»².

¹ ANGERS Maurice 1997. op.cit, p.458

² Ibid. P.22

7.2. La technique utilisée :

Afin d'arriver à recueillir des données sociologiques concernant notre thème de recherche, nous avons utilisé la technique d'entretien semi-directif une technique utilisée dans des études qualitatives.

Nous nous sommes appuyés sur l'entretien semi-directif en vue d'orienter l'enquête dans le sens de l'objectif de l'entretien, cette technique est considérée comme l'un des moyens les plus importants de collecte d'information et les plus utilisés pour sa flexibilité. A cet effet on a dressé un guide d'entretien composé d'un ensemble de questions qui nous ont servies comme moyen d'une meilleure organisation dans le recueil de l'information auprès des personnes sollicités. Ce sont des entretiens d'une durée de 15 à 60 minutes pour chacun. Durée dépendant du temps qui nous est accordé par chacun.

8. Conception du guide d'entretien :

Notre guide d'entretien se compose de trois axes :

- Le première axe porte sur l'ensemble des données socioprofessionnelles visant l'identification des enquêtés : relatives à le genre, l'âge, la situation matrimoniale, le niveau d'instruction, la catégorie socioprofessionnelle.
- Le second axe se compose d'une série de(07) questions relatives à la première hypothèse. qui concerne les questions traitant de la formation des cadres moyens de l'entreprise privé PROFERT.
- Le troisième axe totalise (07)questions concernant la deuxième hypothèse. Elle s'articule autour de questions qui sont relatives à la valorisation des compétences dans la carrière des cadres.

9. Présentation de la population d'enquête :

Comme l'intitulé de notre thème de recherche l'indique, la population ciblée par notre étude est bien la catégorie socioprofessionnelle des cadres, les cadres de notre étude est constitué de 36 salariés prenant en compte la disponibilité des cadres et le fait qu'ils aient bénéficié de formation professionnelle nous avons effectué 16 entretiens, ce qui est un nombre suffisant pour ce type d'enquête. Ces cadres exercent dans différentes activités, répartis sur différents services (service de l'hygiène et sécurité, service des ressources humaines, service commercial, service audit social...).

Les conditions du déroulement des entretiens étaient favorables, ils ont eu lieu dans des salles de réunion qu'ils nous ont consacré en vue de préserver l'anonymat des entretiens, car l'espace de travail est aménagé par des espaces ouverts c'est-à-dire que leurs bureaux ne sont pas séparés par des cloisons.

12. La technique de traitement des données :

- **L'analyse de contenu :**

Ce choix est déterminé par la méthode adoptée, dans notre cas, la nature et l'objectif de notre thème de recherche nous a inscrit dans une logique qualitative, de ce fait nous avons opté pour l'analyse de contenu qui selon **René l'écuyer** apparaît comme la méthode de classification dans diverses catégories des éléments du document analysé pour en faire ressortir les différentes caractéristiques en vue d'en mieux comprendre le sens exact et précis.¹

- **L'analyse thématique :**

Une fois avoir réuni les informations auprès des cadres d'entreprise privés SPA PROFERT, dont nous avons besoin pour la vérification des hypothèses émises

¹ Sous la direction de FRANÇOIS Dépelteau. **La démarche d'une recherche en sciences humaines.** Edition de l'université de Boeck. Québec 2000.p295

au début de la recherche , il importait à ce niveau d'adopter une technique allant pouvoir les traiter, l'analyse thématique s'est révélée la plus adéquate pour le traitement de données d'ordre qualitative.

Cette analyse permet de faire ressortir des thèmes principaux, pertinents et des sous thèmes secondaires, avec lesquels nous allons pouvoir dresser des tableaux et en faire ressortir des fréquences, qui nous permettrons de procéder en dernier lieu à l'interprétation de ce qui est dit par nos enquêtés. En vue de pouvoir répondre aux hypothèses de cette étude sociologique visant la compréhension et connaître le rôle de la formation dans le développement des compétences des cadres de l'entreprise privé PROFERT SPA.

10. Avantages et difficultés rencontrées :

A. Avantage :

Notre recherche est fructueuse puisqu'elle nous a permis de :

- Faire un aperçu dans le domaine de la recherche scientifique.
- Mettre en pratique les connaissances acquises durant notre cursus universitaire, c'est-à-dire passer de la théorie à l'empirique.
- Comparer entre le savoir scientifique universitaire et la réalité de l'univers du travail de l'entreprise PROFERT.
- Echanger des connaissances et des informations avec les cadres de l'entreprise.

B. difficultés rencontrées :

Durant le travail du terrain, on a fait face à plusieurs contraintes. Ces derniers peuvent être résumés comme suit

L'accès était difficile à cause de l'absence de la convention de stage qui est exigée par l'entreprise d'accueil.

Chapitre II
**La fonction
ressources humaines
et la formation**

Chapitre II : Le rôle de la formation dans le développement de compétence des cadres

- **Préambule**

Ce chapitre est consacré pour la présentation générale de la fonction ressources humaines, sa définition et son objectifs, ses évolutions jusqu'à nos jours, ses caractéristiques, ses domaines et leurs champs d'activités, ses politiques, les principes et les nouvelles pratiques de la gestion ressources humaines, et a la formation, les fondements de la formation, l'évolution, les enjeux de la formation ,objectifs, plans des formations et les types de formation ,la politique .

Section 1 : La fonction ressources humaines et la formation

1. Présentation de la fonction ressources humaines

Les ressources humaines réfèrent à la contribution que l'humain fait à la définition et à la réalisation des objectifs des entreprises.

Aujourd'hui, les temps sont devenus difficiles pour la fonction ressources humaines et les critiques sont acerbes. Combien de DRH regrettent-ils l'époque où ils étaient directeurs du personnel ?

C'est au début des années 1980 que la fonction personnel s'est transformée en fonction ressources humaines. Ce changement d'appellation a été interprété comme un changement de perspective.

La conception traditionnelle du personnel, perçu comme une source de coûts qu'il faut minimiser, est remplacée par la conception d'un personnel considéré comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation. Les hommes et les femmes de l'entreprise sont envisagés comme des ressources qu'il faut mobiliser et sur les quelles il faut investir. Pour une majorité de personnes occupant la fonction RH, parler de RH ne revient pas à considérer que les hommes sont des ressources, mais qu'ils ont des

Chapitre II : Le rôle de la formation dans le développement de compétence des cadres

ressources. Ainsi la mission du DRH consiste-t-elle à développer et à mobiliser ces ressources.¹

2. Définition de la fonction, et objectif de ressources humaines :

A-Définition de la fonction ressources humaines :

La fonction ressources humaines s'attache à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois (de l'entreprise) et les ressources (des hommes), à travers un ensemble de structures, de programme et d'actions.²

On déduit que la fonction ressources humaines s'intéresse aux ressources humaines de l'entreprise et leur employée.

Pour être plus précis, on pourra retenir la définition suivante, la fonction ressources humaines participe à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant :

- de promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines (adéquation compétences-emplois),
- de mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation (équité de la contribution-rétribution).

B- Les objectifs de la fonction ressources humaines

A travers son processus, la fonction ressource humaine lutte pour satisfaire plusieurs objectifs à savoir :

Elle cherche à «satisfaire plusieurs objectifs différents qui peuvent paraître contradictoires au départ mais qui sont complémentaires lorsque définis et maintenus dans un état d'équilibre».³

¹ PERETTI Jean-Marie. **Gestion des ressources humaines**. 11^{ème} édition. Édition Vuibert. Paris 2003-2004. p30-31

² .CITEAU Jean pierre. **Gestion des ressources humaines**. 4^{ème} édition. Armand colin. 2002. p38.

³ .COTE.M. **La gestion des ressources humaines**. Édition Gerin. Canada. 1975. p.6.

Chapitre II : Le rôle de la formation dans le développement de compétence des cadres

a) **L'objectif économique** :

Contribue à l'accroissement de l'efficacité et des résultats financiers d'une entreprise lorsqu'elle permet d'utiliser plus rationnellement les habilités et les aptitudes de chacun de ses membres (division du travail entre les unités, analyse et description des postes, rationalisation des niveaux de décisions, meilleure sélection des candidats.

b) **L'objectif humain** :

Elle rappelle aux dirigeants que l'homme ressource ne peut être considéré et traité de la même façon que les ressources physiques et financières. L'organisation doit tenir compte des besoins et des aspirations des individus et chercher à améliorer les relations interpersonnelles et les relations d'autorité entre chacun des membres de l'organisation. On entend pour cette définition qu'on doit rappeler des dirigeants que l'homme est une ressource à respecter.

c) **L'objectif d'actualisation** :

Favorise le développement des habilités, aptitudes et attitudes des potentiels de chacun, afin de lui permettre de se préparer à faire faces aux changements multiples (politiques, technologiques, économiques et sociaux) et de réaliser son plan de carrière et ses ambitions.

3. Caractéristiques de la fonction ressources humaines

✓ **Fonction stratégique** :

Les ressources humaines constituent l'un des leviers de la stratégie globale de l'entreprise au même titre que la fonction marketing, financière ou juridique. Le responsable des ressources humaines est chargé d'assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les plans d'action ressources humaines.¹

¹ LETHIELLEUX Laetitia. **L'essentiel de la gestion des ressources humaines**. 5^{ème} édition. Édition Gualino. Paris 2011-2012 .p25

Chapitre II : Le rôle de la formation dans le développement de compétence des cadres

✓ **Fonction partagée** :

Est une fonction partagée en ce sens que les niveaux hiérarchiques intermédiaires (responsables de services d'ateliers...) exercent de plus en plus des fonctions anciennement dévolues au service des ressources humaines.

C'est un moyen de les responsabiliser vis-à-vis de leur équipe. Le partage peut se faire en interne (délégation de certaines fonctions auprès des responsables hiérarchiques comme l'entretien annuel, l'évaluation) ou en externe (appel à des cabinets de consultants pour organiser des formations ciblées ou des séances de coaching comme technique d'accompagnement des managers).¹

✓ **Fonction innovante** :

La fonction ressources humaines est une fonction innovante car elle doit sans cesse s'adapter aux évolutions de son environnement interne (évolutions de la structure de l'organisation, des relations sociales...) et externe (évolutions économiques, technologiques, politiques et juridiques). Elle est un partenaire du changement et se doit, à ce titre, de développer de nouveaux outils pour accompagner ces mutations.²

✓ **Gestion individuelle et collective** :

La gestion des ressources humaines se situe sur deux plans distincts : individuel et collectif. La somme des individualités qui composent l'organisation se différencie du collectif. Par exemple, une politique de la rémunération peut comprendre des mesures visant à promouvoir la rémunération individualisée (primes spécifiques, l'attribution de stocks options...) tout en ayant une vision collective (tous les salariés de l'entreprise bénéficieront de la participation).³

¹ IBID p.26

² IBID p.26

³ IBID p.26

Chapitre II : Le rôle de la formation dans le développement de compétence des cadres

✓ **Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs:**

La gestion des ressources humaines conduit, en tant que discipline de gestion, à penser en terme quantitatif et qualitatif. Ainsi, la flexibilité des ressources humaines (entendu ici le facteur travail) est envisagée à la fois sur des aspects quantitatifs (le nombre de salariés nécessaires au fonctionnement de l'outil productif) et qualitatifs (les compétences requises pour l'accomplissement d'une tâche).¹

✓ **Gestion à court terme et long terme :**

Le fonctionnement d'une organisation se fait sur le court, moyen et long terme, sachant qu'aujourd'hui, le long terme a tendance à devenir du moyen terme. La fonction des ressources, interface entre la direction et les salariés, applique donc à son tour une gestion sur le court ou long terme. Les politiques de gestion des ressources humaines peuvent être à court terme lorsqu'il s'agit d'agir vite et d'obtenir des résultats rapidement. Au contraire, la gestion se fera sur le long terme pour les politiques demandant des moyens financiers et humains importants (exemple : la mise en œuvre d'une GPEC).²

✓ **Gestion formelle et informelle :**

Dans toute humaine, il existe une part de «formel» et «d'informel». L'entreprise n'échappe pas à cette logique. Ainsi, la fonction ressources humaines doit faire face aux réseaux formels (relations clairement établies et connues entre les individus comme les relations hiérarchiques) et aux réseaux informels (relations officieuses et amicales sans lien hiérarchique direct permettant aux individus d'accéder à des informations).³

¹ IBID p.26

² IBID p.26

³ LETHIELLEUX Laetitia, 2011-2012. Op.cit. p.27

Chapitre II : Le rôle de la formation dans le développement de compétence des cadres

✓ **Gardiennne des valeurs culturelles :**

La culture d'entreprise peut être définie comme le ciment de l'organisation. Il s'agit de valeurs communément partagées et pouvant être transmises. La fonction ressources humaines est en charge du respect de ces valeurs au sein de l'organisation, notamment auprès des nouveaux arrivants. La diffusion de ces valeurs culturelles a pour objectif premier de les aider à s'intégrer.

La description de ces huit caractéristiques souligne l'importance du lien entre la fonction ressources humaines et la stratégie de l'entreprise. La fonction ressources humaines est indispensable, au même titre que les autres fonctions de l'entreprise, à la réalisation de la stratégie globale.¹

Face à l'ensemble de ces caractéristiques, la fonction ressources humaines est en quête de «poly-compétences». Aujourd'hui, il est demandé au responsable du personnel d'être à la fois un psychologue, un négociateur, un stratège, un juriste, un gestionnaire, un polyglotte devant la vague de la mondialisation.²

4. Les domaines et champs d'activités de la fonction ressources humaines

1. Les domaines de la GRH :

La gestion des ressources humaines permet de gérer de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la vie des collaborateurs :

a) La rémunération :

Les pratiques de l'ensemble des entreprises en matière de rémunération ont connu un étendu renouvellement depuis longtemps.

La politique de rémunération est une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines et de son efficacité ; elle intéresse à la fois des coûts, la recherche de la performance et le développement de capitale humain.³

Donc une rémunération adéquate entraîne la satisfaction des employés et développe des attitudes positives à l'égard des objectifs de l'organisation.

¹ LETHIELLEUX Laetitia.2011-2012. op.cit .p.27

² LETHIELLEUX Laetitia .2011-2012.op.cit .p.28

³ BERNARD Romain. **Bâtir une stratégie de la rémunération.**2^{eme} Édition. Édition Dunod. Paris 2010.p.01

Chapitre II : Le rôle de la formation dans le développement de compétence des cadres

b) La gestion des carrières :

La carrière dans une entreprise est une succession d'affectation. La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise.¹

Donc à travers de cette définition, nous constatons que pour gérer et motiver ce capital humain ; l'entreprise met en œuvre des démarches prévisionnelles (plan de formation, plan de carrières) dans ce cadre la gestion des carrières est un facteur fondamental de l'utilisation optimal des ressources humaines de l'entreprise pour assurer sa rentabilité en développant la motivation professionnelle du personnel.

c) Santé, sécurité et bien-être au travail :

Le DRH de demain sera « ordonnateur du cadre de vie au travail ».

L'importance des enjeux économiques et humains justifie l'intérêt qu'a l'entreprise pour l'action à mener sur les conditions de travail, la sécurité, la santé et le bien-être au travail.

L'action concernant le bien-être au travail se développe dans quatre directions : l'ergonomie, l'organisation du travail, la sécurité et la santé.²

d) Le dialogue social :

Les relations avec les représentants du personnel tiennent une place importante dans les préoccupations des DRH. Par délégation de la direction, ces derniers animent l'ensemble du système représentatif.

Les DRH sont les interlocuteurs des partenaires sociaux, ils préparent et participent aux négociations, ils assistent la hiérarchie pour les relations sociales.³

¹ PERETTI Jean-Marie. **Gestion des ressources humaines**. 15^{ème} édition. Édition Vuibert. Paris 2008.p.84

² GAZIER Bernard. **Les stratégies de ressources humaines**. Édition la découverte. Paris, 1993. Page 174

³ Ibid. p.209

Chapitre II : Le rôle de la formation dans le développement de compétence des cadres

e) La communication :

La communication et la transparence. Il est essentiel que le collaborateur ait les informations nécessaires à l'accomplissement de sa tâche, et ait une idée précise de l'évolution et des objectifs de l'entreprise elle-même, et de son environnement. De nos jours, l'abondance d'information a rendu nécessaire la mise en place de système de gestion de l'information, comme les systèmes de Knowledge. Management.¹

f) Le recrutement :

Une activité qui consiste à remplir les besoins, l'organisation en homme, a partir d'un segment de main d'œuvre identifiées, sont prélevés parmi ceux qui le souhaitent, les individus les plus adéquats aux besoins pour les placés aux endroits où ils sont le plus utiles.²

4.1. Les champs d'activités de la fonction ressources humaines

La GRH comprend plusieurs domaines d'activités dont la diversité explique la complexité qu'il y a pour définir de manière singulier.

Les activités attribuées traditionnellement à la GRH sont :

a) L'administration du personnel :

La gestion de paies, la rédaction des contrats de travail, l'application des normes légales, les relations avec les organismes comme l'URSSAF, la direction départementale du travail... ;

b) La gestion des emplois :

Le recrutement, l'évaluation, la gestion des carrières, les mobilités, la réduction des effectifs... ;

c) Gestion des compétences ;

d) La gestion des rémunérations et la maîtrise des couts salariaux ;

e) La politique de communication (interne/externe, ascendante/descendante) ;

¹ GAZIER Bernard.1993.opcit.p.210

² La duelle encyclopédie de la gestion et de management. Édition Dalloz. Paris2009.p.1083

Chapitre II : Le rôle de la formation dans le développement de compétence des cadres

- f) L'amélioration des conditions de travail (ergonomie, temps de travail...);
- g) La gestion des relations sociales (négociations avec les partenaires sociaux).¹

5. Les politiques de la fonction ressources humaines

Les principales politiques de personnel sont les suivantes :

- Les politiques d'emploi ;
- Les politiques de rémunération ;
- Les politiques de sécurité et d'amélioration des conditions de travail.
- La politique de formation et de développement des compétences ;
- La politique d'information et de communication;
- La politique d'implication ;
- La politique des relations professionnelles ;
- Les politiques d'aménagement des temps et de développement de l'adaptabilité.²

7. Les nouvelles pratiques de la gestion ressources humaines

L'ensemble des changements environnementaux, évolution des mentalités, les progrès des systèmes et des outils d'information, l'abandon progressif mais encore relatif des schémas tayloriens, contribuent aux profondes évolutions du management social.³

1) Le développement de la formation

Dans tous les pays, les dépenses de formation augmentent. De plus en plus d'entreprises affirment que la formation «investissement» a remplacé la formation «dépense de fonctionnement». Les compétences déficitaires -

¹ LETHIELLEUX Laetitia 2011-2012.op.cit. p.18

² PERETTI Jean-Marie. **Gestion des ressources humaines**.11^{eme} Édition. Édition Vuibert. Paris 2003-2004.p.27

³ MARTORY Bernard, CROZET Daniel. **Gestion des ressources humaines (pilotage et performance)** 6^{eme} édition. Éditions Dunod. Paris. 2005. P.267

Chapitre II : Le rôle de la formation dans le développement de compétence des cadres

management des hommes, nouvelles technologies, stratégies et gestion – seront en partie acquises par les formations internes. La formation est devenue l'une des préoccupations majeures des responsables des ressources humaines, c'est sans doute parce que l'on a découvert qu'elle était un extraordinaire levier du développement de l'entreprise et des compétences de tout salarié.¹

Les systèmes d'information et de gestion ont déjà pris en compte cette réalité dans un petit nombre d'entreprises. Ils définissent, pilotent, apprécient la formation comme :

Un investissement immatériel en compétence. Les progrès restent à accomplir pour que ces pratiques pionnières deviennent celles de la masse des entreprises.

2) Une communication généralisée et de plus en plus directe

Une remarque de l'observateur extérieur et du conseil d'entreprise : « Quelle que soit l'organisation ou son pays d'appartenance, à peine entré, on y entend parler de communication. » Elle prend de plus en plus souvent une forme directe. « La communication directe n'a pas réduit la communication traditionnelle via le canal des instances représentatives mais l'évolution qui se dessine est d'utiliser la gamme complète des canaux et méthodes de communication disponibles pour renforcer la motivation du personnel et augmenter sa compréhension des objectifs de l'organisation.

La communication reste au centre de la gestion des ressources humaines². Les problèmes de personnel, mais aussi les problèmes d'organisation, n'expriment-ils pas finalement des difficultés de communication ?

¹ CITEAU jean pierre.2002. Op.cit. p.113

² CITEAU jean pierre.2002. op.cit .p.153

Chapitre II : Le rôle de la formation dans le développement de compétence des cadres

3) Un recrutement plus difficile et plus professionnel

La pénurie de main-d'œuvre qualifiée est – paradoxalement comme le chômage – un phénomène mondial¹. Un DRH britannique fait remarquer que continuer à augmenter les salaires n'a que peu d'impact sur l'offre. « Nous finissons tous par payer plus ; aussi, les gens changent plus souvent, leurs compétences se réduisent, les performances des entreprises en souffrent, sans parler de l'impact sur l'inflation, et, au bout du compte, tout le monde y perd »

Seul, un recrutement plus professionnel, et donc plus efficace, est en mesure de mieux gérer la pénurie. Là encore, la matière première de l'efficacité est l'information. Elle permet à la fois d'identifier les compétences nécessaires et de les repérer sur le marché. C'est un vaste système de chasse organisée des compétences et des intelligences qui se met en marche au plan mondial.

4) La généralisation de la rémunération variable

Dans tous les pays, les employeurs s'éloignent des structures rigides de rémunération. Les différentes formules de participation, intéressement, avantages divers, annualisation des rémunérations..., complexifient encore les systèmes déjà complexes. En effet si l'on considère la rémunération comme un système, c'est tout d'abord parce qu'il y a plusieurs éléments qui interviennent dans la détermination d'une politique salariale et que toute variation d'un élément affecte les autres. C'est aussi parce que la rémunération ne se borne pas à sanctionner monétairement un travail, mais s'intègre à une fonction globale de rétribution et de régulation des ressources².

5) La gestion des ressources humaines devient stratégique

L'adjonction du qualificatif stratégique à l'appellation management des ressources humaines ne procède pas du seul phénomène de la mode stratégique qui se développe actuellement dans certaines fonctions de l'entreprise. La notion

¹ MARTORY Bernard, CROZET Daniel .2005.op.cit. P.268

² CITEAU jean pierre.2002. Op.cit. p.137

Chapitre II : Le rôle de la formation dans le développement de compétence des cadres

de management stratégique des ressources humaines traduit le fait que la fonction adopte une vision dynamique des ressources qu'elle a à gérer. Cela implique qu'elle soit capable de planifier et de mettre en œuvre des actions cohérentes, et bien sûr, d'en contrôler les résultats. Ces actions correspondent concrètement aux missions évoquées¹.

Nous avons là une tendance lourde, d'ailleurs tout à fait lisible dans un nombre croissant d'entreprises, et pas spécialement les plus grandes². C'est un phénomène mondial. L'enquête citée en référence montre que la grande majorité des entreprises annoncent avoir une stratégie spécifique, au sens de stratégie d'entreprise (corporate), fonctionnelle et opérationnelle. Partout, les DRH participent activement aux décisions stratégiques. Donc la fonction ressources humaines est devenue aujourd'hui un atout stratégique, vu qu'elle permet de préparer le personnel aux changements technologiques, sociales, économiques, de s'adapter aux nouvelles conditions de travail et de développer ses connaissances et ses compétences pour une plus grande efficacité de l'entreprise dans son ensemble.

¹ PERETTI Jean-Marie, ressources humaines et gestion des personnes. 6^{eme} édition. Édition Vuibert. Paris. 2008. P.217

² MARTORY Bernard, CROZET Daniel.2005. Op.cit. p.269

Chapitre II : Le rôle de la formation dans le développement de compétence des cadres

SECTION 2 : La formation : objectifs, plans des formations et types

1. Les fondements de la formation

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

2. Plan de formation

La définition et la gestion de la formation s'articulent autour du plan de formation de l'entreprise.

Le plan de formation est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise.

Elle se présente généralement sous la forme d'un document écrit précisant :

- Les objectifs généraux ou stratégiques (améliorer la compétitivité par la qualité, assurer un changement technologique important, dynamiser la force de vente ...) et les objectifs spécifiques (informatisation de la gestion des stocks, développement des outils bureautiques...),
- Les catégories, les effectives, les métiers concernés,
- Les actions programmées, les contenus, les modalités, le calendrier,
- Le budget et les affectations budgétaires,
- Les modalités d'évaluation.¹

De notre côté nous considérons un besoin en formation est initialisé de 3 manières, soit :

- Il s'agit de former un nouvel embauché.
- Il s'agit d'une demande individuelle d'un salarié ou de son supérieur hiérarchique,

¹ ALAIN Meignant, Manager la formation, 4^{ème} édition. Éditions liaisons, paris1997.p150-155

Chapitre II : Le rôle de la formation dans le développement de compétence des cadres

- Il fait suite à un changement technique important nécessitant une mise à niveau d'une population donnée du personnel.

- Appliquer les connaissances acquises par la formation dans le travail : par ailleurs, en fin de formation, les connaissances acquises par les participants doivent être évaluées au moyen d'un questionnaire nominatif développé par le formateur en fonction du contenu de la formation.

Les besoins en formation doivent être portés à la connaissance du responsable Gestion du personnel au moyen de la fiche de demande de formation, dans des délais appropriés.

3. Les enjeux de la formation :

Du point de vue de l'économie et des emplois, la formation constitue un outil fondamental d'adaptation, car elle permet de faire face à l'évolution rapide des métiers ou des pratiques professionnelles. Les entreprises l'utilisent pour anticiper les changements, ou pour réagir rapidement à ce qu'il n'a pas été possible de prévoir.

Du point de vue des organisations, la formation correspond à deux types d'enjeux :

- Les premiers consistent à l'entretien et au développement des qualifications du personnel, en l'aidant à acquérir des connaissances et des savoir-faire nouveaux.
- Les deuxièmes consistent à faire évoluer les comportements et les attitudes des salariés.¹

¹ <http://www.fifti-ohttp://www.vision-competences.net .24/01/2016 .12h50>

Chapitre II : Le rôle de la formation dans le développement de compétence des cadres

4. Les objectifs de la formation :

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

Ils doivent tenir compte des contraintes, être clairs, réalistes, praticables et vérifiables. Nous avons essayé de résumer les principaux objectifs de la formation comme suit :

- a.** Assurer l'adaptation entre les capacités et les connaissances des salariés.
- b.** Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- c.** Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
- d.** Améliorer le statut des salariés par les promotions.
- e.** Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs.
- f.** Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines.
- g.** Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits.
- h.** Accroître chez chaque salarié l'estime en soi.
- i.** Aider les sans-emploi à s'intégrer plus aisément dans de nouvelles organisations.
- j.** Améliorer l'expression orale des salariés et leur faire contrôler leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail.
- k.** S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
- l.** Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de milieu de travail.

Chapitre II : Le rôle de la formation dans le développement de compétence des cadres

- m. Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment.
- n. Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale, de la maintenir ou de la parfaire.
- o. Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.¹

5. Les types de Formation :

a. Formation adaptation :

L'entreprise cherche toujours à améliorer ses résultats opérationnels : développement d'un chiffre d'affaires, réduction des prix de revient, amélioration de la productivité... Elle peut atteindre ses objectifs en augmentant les connaissances des collaborateurs, en améliorant leur capacité à résoudre des problèmes, en rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, ou encore en développant des comportements de savoir-faire ou des savoir-être plus efficaces.

La formation adaptation est utilisée soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques. La personne formée garde le même type d'emploi, dans la même sphère professionnelle, et dans le même métier.²

Donc on entend pour ce type de formation permet aux salariés de donner son savoirs, les outils et les méthodes pour exercer au mieux ses fonctions sur son nouveau poste.

b. Formation en lien avec la gestion de l'emploi :

Dans ce cas, il existe des modifications dans le travail, il y a changement de métier, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial.

¹ PERETTI j.M.2006.op.cit.108

² JACQUES Soyer. **Fonction formation**. Édition d'organisation. 3^{ème} édition. Paris, 2003.p.07

Chapitre II : Le rôle de la formation dans le développement de compétence des cadres

Cette formation est de longue durée et implique un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils. Elle vise à maintenir l'emploi du personnel ou le développement de la motivation par le biais de la promotion interne. Ici l'entreprise préfère offrir une chance d'évolution à l'un des ses salariés, plutôt que de recruter à l'extérieur «formation mobilité».¹

c. Formation outil intellectuel de base (culture générale) :

Il s'agit d'une formation générale (langues, mathématiques, analyse logique de situation, prise de décision...) qui permettra d'élever le niveau du personnel. Elle est souvent utilisée avant d'engager le salarié dans une formation «mobilité».

Nous pourrions également l'appeler formation «préprofessionnelle». Cette formation fonctionne généralement sur le bas du volontariat et l'inscription s'opèrent à partir d'un catalogue.²

d. Formation culture d'entreprise :

La direction de l'entreprise définit, d'une manière plus ou moins centralisée, ce qui constitue selon elle, la culture commune de la société.

Les actions de la formation seront alors proposées à l'ensemble des salariés qui peuvent s'inscrire sur la base du volontariat. Le pouvoir hiérarchique sera plus faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui veut partager la culture de l'entreprise décidée par la direction. C'est le stagiaire qui dispose de l'essentiel du pouvoir d'inscription.³

e. Formation mobilisation sur un projet d'entreprise :

Des actions de formation peuvent être lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Il peut s'agir de la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement d'un projet qualité, de la réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressources.

¹ IBID P.07

² IBID P.09

³ IBID .p.08

Chapitre II : Le rôle de la formation dans le développement de compétence des cadres

Le but visé est d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs de manière à produire le maximum d'efficacité. Pour ces opération recherche généralement un mode de fonctionnement de formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes, ou du moins toutes celles qui disposent d'un pouvoir d'influence sur la réussite du projet.¹

✚ Nous considérons deux (2) types de formation :

a. Formation adaptation ou perfectionnement :

Ce sont des formations préparant les nouvelles recrues à les intégrer et les adapter aux exigences des situations professionnelles qu'ils auront à exercer, à s'intégrer aux contraintes et fonctionnement du milieu de travail et acquérir une connaissance précise des matériels et procédures qu'ils auront à maîtriser, en plus de la préparation du projet et l'intégration à la culture de l'entreprise.

b. Formation technique :

En collaboration avec nos partenaires économiques, elles organisent des formations techniques, dans le cadre du partenariat, des formations qui sont orientées vers la connaissance et la maîtrise des modes d'utilisation des produits importés par la société. Ces formations concernent les cadres ingénieurs spécialisés dans le domaine de l'agronomie.

✚ Nous considérons deux(2) modes de la formation :

a. La formation Interne :

La formation interne assurée par l'entreprise elle-même, celle-ci dispose d'un centre de formation intégré avec une équipe d'animateurs permanent, soit qu'elle mobilise ponctuellement les compétences de ses cadres et de ses techniciens pour effectuer des actions de formation.

¹ IBID. P.09

Chapitre II : Le rôle de la formation dans le développement de compétence des cadres

b. La formation externe :

Elle est assurée dans le cadre d'une convention de formation avec l'entreprise, par des organismes extérieurs.

Les entreprises ont le choix entre deux formules, **la formation inter-entreprise**, lorsqu'elles envoient quelques salariés suivre un stage proposé dans le cadre d'un catalogue prestataire, ou **la formation intra-entreprise**, lorsque le prestataire est sollicité pour montrer une action à la carte au bénéfice des seuls de l'entreprise qu'en ont fait la demande.

6. Les objectifs d'une politique de formation :

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

- Adapter le personnel à son poste actuel.
- Développer le professionnalisme des salariés.
- Préparer le personnel à des évolutions à venir.
- Élever le niveau général du personnel.
- Développer les liens sociaux et la communication interne.
- Rendre capable le personnel à participer efficacement aux projets de l'entreprise.
- Aider le personnel à évoluer hors de l'entreprise.
- Contribuer au maintien d'un bon climat social dans l'entreprise.¹

7. Les moyens à mettre en place pour une politique de formation:

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

¹ JACQUES soyer.2003.Op.cit. P.42

Chapitre II : Le rôle de la formation dans le développement de compétence des cadres

✓ **Les moyens humains :**

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

✓ **Les moyens financiers :**

La conception de la politique de formation doit être faite sur la base des fonds et des infrastructures pouvant être à la disposition de la formation (montant du budget, locaux, matériel et mobilier...etc.).

8. La mise en place d'une action de formation :

La démarche d'une action de formation comporte trois 3 phases
Essentielles :

1. L'identification et l'analyse des besoins

Identifier l'ensemble des décalages réels ou virtuels qui risquent à terme d'accuser certains dysfonctionnements, afin de prendre les mesures de formation qui paraîtront appropriées.¹

Ces besoins sont distingués à trois niveaux :

- Le niveau «**institutionnel**», elle s'inscrit étroitement dans la logique de fonctionnement et de développement de l'entreprise et de ses ressources humaines.

Ex : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

- Le niveau «**sectoriel**», qui ne concerne qu'un métier de l'entreprise, qu'un aspect de ses activités, qu'une unité de travail,
- Le niveau «**individuel**», elle concerne les situations particulières de tel ou tel salarié.²

¹ JEAN pierre citeaupaire. **Gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratique**.4^{eme} édition. Édition Armand colin. Paris 2002.p118

² JEAN pierre citeaupaire. **Gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratique**.4^{eme} édition. Édition Armand colin. Paris 2002.p119

Chapitre II : Le rôle de la formation dans le développement de compétence des cadres

2- La définition de plan de formation

Le responsable de formation devra les finaliser dans un ensemble d'actions permettant aux différentes populations concernées d'acquérir les connaissances et les aptitudes nécessaires à l'évolution de l'entreprise et à leur propre développement.

Les objectifs de formation déterminent la nature, la cible, la densité, la durée, le contenu d'une action. Le chargé de formation a pour mission de traduire ces objectifs en actions et trouver les moyens les plus appropriés pour satisfaire ces objectifs.¹

Deux possibilités s'offrent à l'entreprise:

- **La formation interne** : est assurée par l'entreprise elle-même, soit que celle-ci dispose d'un centre de formation intégré avec une équipe d'animateurs formateurs permanents, soit qu'elle mobilise ponctuellement les compétences de ses cadres et de ses techniciens pour effectuer des actions de formation.
- **La formation externe** : est assurée, dans le cadre d'une convention de formation avec l'entreprise, par des organismes extérieurs. Les entreprises ont le choix entre deux formules : **la formation interentreprises** lorsqu'elles envoient quelques salariés suivre un stage proposé dans le catalogue d'un prestataire, ou **la formation intra-entreprise** lorsque le prestataire est sollicité pour montrer une action à la carte au bénéfice des seuls salariés de l'entreprise qui en ont fait la demande.²

¹ JEAN pierre citeaupaire. P119

² JEAN pierre citeaupaire. P120

Chapitre II : Le rôle de la formation dans le développement de compétence des cadres

3- L'exécution et l'évaluation du plan de formation

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

Dans ce cas 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.¹

4-Les facteurs inducteurs de besoin de formation :

Le besoin de formation est en réalité induit par les facteurs émanant de six Sources distinguées.²

a) L'environnement externe de l'entreprise :

Comme par exemple :

- Les exigences des clients sur l'obligation de compétence du personnel ;
- Les stratégies des concurrents qu'il faudra contrer ;
- Les nouvelles techniques apparaissant sur le marché ;
- Les contraintes et les opportunités politiques ou réglementaires.

Mais de plus en plus, les exigences des clients deviennent un élément Déterminant de l'analyse des besoins.

b) L'environnement interne de l'entreprise :

Dans cet environnement, une place particulière est à accorder au niveau réel du personnel. Ce niveau sera à comparer avec les exigences découlant de la stratégie de l'entreprise qui va rendre possible son adaptation à l'environnement Externe.

c) Les projets traduisant la stratégie de l'entreprise :

Ils vont parler sur :

- Le lancement des nouveaux produits ;
- La conquête des nouveaux marchés ;
- La mise en œuvre de nouvelles techniques ;

¹ JEAN pierre citeaupaire. P.121

² Alain Meignant. **Manager la formation**. Édition Liaisons, 4eme édition, Paris, 1997, pp150-155

Chapitre II : Le rôle de la formation dans le développement de compétence des cadres

- La mise en place d'une nouvelle organisation...etc.

d) La politique sociale de l'entreprise :

La politique sociale de l'entreprise induit aussi des besoins de formation d'une manière mécanique, liée à la structure démographique. On parlera d'une bonne politique sociale, si cette dernière dispose de personnes compétentes et motivées pour la réalisation du travail demandé avec réussite.

e) L'expression des attentes des individus :

Les salariés expriment le besoin de se former et de se spécialiser dans un domaine. Ces demandes reflètent les attentes des individus.

f) L'offre de formation :

La formation est un marché sur lequel plusieurs milliers d'organismes proposent leurs produits et adoptent des stratégies marketing.

L'offre donne une forme au besoin, et quelquefois, se substitue à son expression.

Les besoins de formation sont donc induits par ces différents facteurs inducteurs.¹

9 .Méthodologie d'analyse des besoins de formation :

Une bonne méthodologie d'analyse des besoins de formation doit avoir

Quatre caractéristiques principales :

- 1- Elle doit permettre de prendre en compte, parmi les facteurs inducteurs ceux qui sont pertinents ;
- 2- Elle doit permettre une implication des facteurs concernés ;
- 3- Elle doit être adaptée à son objet, et en particulier au type d'objectif de formation qu'il s'agit d'atteindre ;
- 4- Elle doit être efficiente, c'est-à-dire permettre le meilleur résultat possible au moindre coût.²

¹ ALAIN Meignant .1997.opcit.p150-155

² Ibid. P.215

Chapitre II : Le rôle de la formation dans le développement de compétence des cadres

7.2.1. L'élaboration d'un plan de formation

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

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

7.2.2. Définition du plan de formation

Il peut être défini comme étant : « Un ensemble cohérent et ordonné des actions de formation nécessaires pour résoudre les problèmes de compétences existant dans l'entreprise, et satisfaire à ses besoins de formation. Les actions de formation constitueront le plan de formation, et sont décrites en terme de cahier de charge». ¹

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

Selon Alain Meignant, le plan de formation est «la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte dans une période donnée au développement de la compétences individuelle et collectives des salariés. » ²

Aussi, il met en perspective trois finalités du plan de formation qui sont :

- Consolider l'existant ;
- Accompagner et faciliter les changements ;
- Préparer l'avenir à court, moyen et long terme.

¹ Guy Le Boterf. **L'ingénierie et l'évaluation de la formation**. Edition Organisation. Paris. 1993. p.97.

² Alain Meignant. 1997. Op.cit, p.221

Chapitre II : Le rôle de la formation dans le développement de compétence des cadres

7.2.3. L'évaluation de la formation

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

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

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

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

- Les participants ont-ils apprécié la formation ?
- Les participants ont-ils acquis de nouvelles connaissances ?
- Les participants appliquent-ils leurs nouveaux acquis dans leur réalité de travail ?
- Quel est l'impacte de la formation sur les performances d'entreprise ?

Les niveaux de l'évaluation :

Selon Alain Meignant ¹, il existe quatre niveaux possibles d'évaluation :

Niveau 01: le niveau de satisfaction.

Niveau 02: le niveau pédagogique.

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

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

Et qu'il schématise comme suit :

¹ Alain Meignant.1997.op.cit.366

Chapitre II : Le rôle de la formation dans le développement de compétence des cadres

Niveau 01 : Evaluation de la satisfaction

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

C'est l'évaluation la plus répandue, elle peut être informelle (tour de table) ou plus formalisée par un questionnaire auquel le stagiaire est invité à remplir.

Cette pratique permet d'évaluer le degré de satisfaction des clients et de repérer les domaines dans lesquels des améliorations doivent être apportées. Elle donne aux intervenants du centre de formation des indicateurs sur les axes de progrès.

Niveau 02 : Evaluation pédagogique

La question à se poser est : Quelles connaissances, savoir-faire ou comportements nouveaux les stagiaires ont-ils acquis au cours de la formation ? Cette évaluation mesure les acquis des stagiaires à l'issue de la formation, ou la mémorisation des notions acquises après la formation à une échéance plus ou moins éloignée.

Elle peut se faire par questionnaire, interviews ou prélèvement statistiques, dans un délai de quelques semaines à six mois après la formation, afin de savoir si les stagiaires ont acquis des connaissances et des savoir-faire durables.

Aussi, ce niveau n'est pas suffisant, si l'on veut obtenir une image précise des résultats.

Niveau 03 : Evaluation du transfert sur les situations de travail

La question est: En quelle mesure les acquis des stagiaires sont-ils effectivement utilisés par eux en situation de travail ?

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

Pour cela, des indicateurs de transfert sont définis (et qui diffèrent pour chaque type de formation) afin d'évaluer de façon précise le transfert des acquis de la

Chapitre II : Le rôle de la formation dans le développement de compétence des cadres

formation dans la situation de travail. Le suivi du transfert est centralisé sur les questions de mémorisation.

Niveau 04 : Evaluation des effets de formation.

La question qui s'impose est : la formation a-t-elle permis d'atteindre les objectifs individuels et collectifs fixés ?

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

- **Les indicateurs de performance:** qui montrent l'effet de la formation sur le développement de l'activité de l'entreprise.
- **Les indicateurs de progrès :** qui soulignent certaines améliorations des conditions de l'activité de l'entreprise (diminution du taux d'absentéisme, les accidents de travail...etc.).

10. Processus de formation :

La formation fait partie d'un processus des ressources humaines tien compte de la triade emploi, poste, individu.

A. la notion des besoins en formation :

Le recensement des besoins en formation est l'une des phases les plus importantes, avant de faire le plan de formation : quand on parle de besoin en formation automatiquement on comprend un manque, pour résoudre les problèmes afin d'atteindre les objectifs. On peut dire par l'expression « besoin de formation » un « problème à régler par la formation » ou par « l'objectifs à atteindre par la formation » ici le responsable de formation ne cherche pas à recenser les besoins mais il invite les problèmes à régler et des objectifs à atteindre¹.

¹ Ibid. p.126

Chapitre II : Le rôle de la formation dans le développement de compétence des cadres

B. Les types de besoins de formation

Dans son livre «la formation », SOYER Jacques décrit trois types du besoin de formation :

- **Les besoins personnels** : C'est lorsqu'un salarié éprouve un problème, ou désire atteindre un objectif, dans sa vie, à l'intérieur de l'entreprise, sans relation directe avec la vie de l'entreprise et qu'il pense que la formation va l'aider.¹
- **Les besoins individuels** : Il s'agit des besoins nés des problèmes ou des objectifs qui ne concernent qu'un seul individu, dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.²
- **Les besoins collectifs** : Ces besoins correspondent aux problèmes ou objectifs qui concernent des groupes, par exemple : tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée..., dans ce cas là aussi, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.³

C. Collecte et analyse des données :

L'identification des besoins doit être menée par des personnes compétentes qui connaissent bien l'organisation et qui sont sensibles à l'efficacité organisationnelle. Ces personnes doivent être capables :

- ✓ D'examiner s'il y a un manque de compétence chez les salariés et de découvrir aussi les défis auxquels l'organisation aura à faire face, grâce au développement à moyen et à long terme des RH.
- ✓ De détecter les multiples changements affectant les environnements externes et internes de l'organisation, comme les progrès technologiques,

¹ JACQUES S.2003.op.cit. P.138

² JACQUES S.2003.op.cit. P.139

³ JACQUES S.2003.op.cit. P.139

Chapitre II : Le rôle de la formation dans le développement de compétence des cadres

les nouvelles lois, les nouvelles tendances sociales et nouvelles stratégies de l'organisation.

D. Recueil des données :

Il s'agit de recueillir les données pour déterminer les vrais besoins de formation.

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, mutation 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.

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 consiste à réaliser des questionnaires à choix multiple, 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

Chapitre II : Le rôle de la formation dans le développement de compétence des cadres

aussi s'exprimer librement sur n'importe quel sujet concernant la vie dans l'entreprise.

Au niveau individuel : l'analyse concurrente des tâches et des aptitudes des salariés : la comparaison des compétences actuelles 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.

E. L'analyse des données recueillies :

Toutes les données une fois 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 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 celle nécessaire dans les activités actuelles ou futures.

F. La classification des besoins :

Lors de l'analyse des données recueillies, plusieurs catégories de besoins sont mise à jour. La classification de ces besoins se fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation. Elle indique clairement les exigences en ressources humaines, la capacité des salariés en place, les besoins exprimés par chaque individu et chaque service ainsi que le diagnostic globale permettant la mise en place d'un programme de formation.

Chapitre II : Le rôle de la formation dans le développement de compétence des cadres

Elle évite l'ambigüité sur les besoins de formation. Enfin, elle peut aider à répartir plus efficacement les budgets en fonction de rendement anticipé du programme de fonction¹.

- **Conclusion du chapitre :**

L'objet de ce chapitre était d'éclairer le débat sur les transformations de la fonction ressources humaines, et la formation. Transformations observables à différents niveaux, et dans différents degrés.

On voit clairement que cette fonction connaît de nombreuses transformations, qui suscitent des interrogations sur la place qu'elle peut et doit occuper dans l'entreprise. La formation constitue un avantages essentiel pour la transmission des connaissances et des savoirs, par un ensemble des moyens, d'actions, de méthodes et de supports planifiés a l'aide des quels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

¹ Olivier Galland : Revue. Formation des salariés du prive. Édition Septembre. Paris. 2006. p.334.

CHAPITRE III

Les fondements de compétences et les cadres et leur Formation

Chapitre III : les fondements de compétences et les cadres et leur formation

- **Préambule**

Ce chapitre est consacré à la compétence, les fondements de la compétence, les objectifs, les typologies de la compétence, les caractéristiques, et les enjeux de développement des compétences, et à les cadres et leur formation, leur rôle et fonction, politique et la qualité de la formation des cadres, l'importance et les moyens de la formation des cadres, enfin à l'apport de la formation sur le développement de compétence : la formation et développement de compétence, la formation professionnelle d'adaptation aux changements, la qualité de la formation sur développement de la compétence, l'influence des actions de formation sur développement de la compétence, la nécessité de la formation dans le développement des compétences.

SECTION I : Les fondements de la compétence :

Le monde du travail a besoin aujourd'hui d'individus capables d'appliquer leurs connaissances dans des contextes divers et des conditions technologiques différentes et de réagir de manière autonome et responsable. C'est pour cette raison que la notion de compétence a gagné une place centrale dans le monde de travail et la gestion des ressources humaines.

La gestion des compétences est un réel outil de développement de l'entreprise, elle permet l'optimisation de l'efficacité à court terme et la minimisation des coûts d'adaptation futurs.¹

¹ ANNICK Cohen-Haegel. Toute la fonction Ressources Humaines. 2^{ème} édition. Édition Dunod. Paris 2010. p176

Chapitre III : les fondements de compétences et les cadres et leur formation

A- Les fondements de la compétence :

- ✓ **Le tableau ci-dessous explique les quatre fondements de la compétence :**

Savoir	<p>Ensemble de connaissance plus au moins systématisées acquises par une activité mentale (j-G millet,2005)</p> <p>Exemple : s'assurer de la compréhension de son message par le(ou les) interlocuteur(s) en effectuant des synthèses partielles régulières afin de fixer les points clés de la négociation.</p>
Aptitude	<p>Ensemble de ressources intellectuelles et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre les résultats attendus.</p> <p>Elles se développent tout au long de l'histoire de l'individu.</p> <p>Elles sont acquises avant et pendant l'occupation d'un poste et dans l'organisation à laquelle l'individu appartient.</p> <p>Exemple :</p> <p>Resistance : aptitude à faire face aux épreuves, aux échecs, à dépasser les découragements et à orienter rapidement son action de manière positive.</p>
Motivation	<p>Processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus. (p-Roussel, 2000).</p>
Contexte	<p>Environnement de travail du professionnel en action.</p> <p>L'organisation du travail, les procédures, les fonctions, le climat, les modes de relation... sont autant de variables qui influencent la mise en œuvre de la compétence.</p>

Source : Le cœur .E, «la gestion des compétences».Édition de Boeck.

Bruxelles.2008.p.122

Chapitre III : les fondements de compétences et les cadres et leur formation

1. Les Objectifs de la compétence :

La gestion des compétences n'est pas seulement pour l'entreprise elle est aussi capitale pour l'employabilité.

Les objectifs principaux de la gestion des compétences consistent à :

- Amener une pratique du personnel et de son évolution.
- Elle est un moyen pour y parvenir et permet de préciser clairement quelles sont les compétences nécessaires pour exercer les différentes fonctions au sein de l'organisation.
- L'évaluation des compétences et qui repose sur l'évaluation du personnel ce qui exige de mettre en œuvre des systèmes d'évaluation de la gestion des compétences et des carrières pour la réalisation de leur développement.¹

2. Les typologies de la compétence :

Elle se met en évidence dans les faits de la réalité du travail, elle désigne une capacité d'action située qui ne s'acquiert, ne se développe et ne se montre que dans son exercice effectif, par son usage, lequel doit être reconnu et validé.

Dejoux (2001) distingue essentiellement trois 3 niveaux de compétence :

➤ **Les compétences individuelles :**

Constitue le niveau auquel on appréhende généralement la réalité du management des compétences. Elle renvoie au couple individu-situation de travail et donne lieu à de nombreuses pratiques de GRH.²

➤ **La compétence collective :**

Est définie comme «agrégat entre les compétences que possèdent les individus augmentées d'un effet groupe provenant de la dynamique collective des acteurs».³ Elle met en scène le management dans la mesure où c'est bien lui qui

¹ GILBERTP, Thionville. **Gestion de l'emploi et évaluation des compétences : des emplois aux hommes et des hommes aux emplois.** ESF édition. paris.1990.p.42

² WEISS Dimitri. **Ressources humaines** .2^{eme} édition. Édition d'organisation .paris.1999-2003.p.408

³ IBID p.408

Chapitre III : les fondements de compétences et les cadres et leur formation

peut contribuer à créer cet «effet groupe» permettant de dépasser la simple addition des compétences individuelles.

➤ **Compétence organisationnelle** :

Est appréhendée au niveau global d'une organisation. Elle correspond à ce que l'entreprise sait faire, par opposition à ce qu'elle possède. Dans la théorie des ressources les compétences organisationnelles sont supposées fonder la stratégie de l'entreprise.¹

3. Les caractéristiques d'une compétence :

- La compétence est **finalisée** : on est compétent par rapport à un objectif à atteindre ;
- La compétence est le résultat d'une **reconnaissance collective** : elle existe grâce aux regards des autres ;
- La compétence est constituée d'une **combinaison** : les savoirs, les savoir-faire, les savoir-être ;
- La compétence est de **nature contingente** : la compétence est relative à une situation rencontrée. Aucune personne n'est compétente en soi. Elle ne l'est qu'en fonction des exigences distinctives d'une situation de travail ;
- La compétence est observable lors de **mise en situation** ;
- La compétence est un **processus de construction permanente** : elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.²

4. Les enjeux de la compétence :

Dans toute organisation il y a accumulation latente d'un capital humain de compétence.

¹ IBID p.408

² LETHIELLEUX Laetitia, 2011-2012. Op.cit.p.44

Chapitre III : les fondements de compétences et les cadres et leur formation

a) L'enjeu économique :

Face au défi de la mondialisation et à une concurrence exacerbée, les entreprises recherchent une plus grande adaptabilité «modification des termes de l'échange, performance accrue ...». La notion de capital humain prend alors tout son sens : les compétences acquises deviennent un enjeu économique et devant les coûts engagés pour obtenir «les formations...» les entreprises attendent un retour sur l'investissement.¹

b) L'enjeu organisationnel :

La concurrence mondiale et l'exigence d'une plus grande adaptabilité des ressources de l'entreprise conduisent à rechercher la flexibilité. Cette flexibilité peut être quantitative «l'entreprise joue sur les quantités et le volume des facteurs de production, capital comme travail » ou qualitative «l'entreprise tente de réunir les compétences dont elle a besoin pour sa production».²

c) L'enjeu sociétal :

La législation en vigueur a renforcé la responsabilité sociale des entreprises en insérant dans la loi l'exigence de l'employabilité. Dorénavant, il revient aux organisations de mettre en œuvre les moyens dont elles disposent pour assurer aux salariés la mise à jour et le maintien de leurs compétences tout au long de leur carrière.³

¹ Ibid. P.46

² IBID p.47

³ IBID p.47

Chapitre III : les fondements de compétences et les cadres et leur formation

SECTION 02 : Les cadres et leur formation :

- **Préambule**

Chaque organisation trace les buts qu'elle veut atteindre ainsi que les conditions de réussite. Cela ne peut se réaliser qu'à travers une politique de formation plus claire et partagée par l'ensemble des composantes de l'organisation d'une part, et d'assurer la bonne démarche de la formation en procédant à l'utilisation des bonnes méthodes et les moyens plus performants d'autre part, et parvenir aux objectifs organisationnels.

1. Les cadres comme salariés de confiance :

Lorsque les salariés travaillent dans un climat de confiance, ils sont plus productifs et acceptent les contraintes, ils s'impliquent dans son travail.

Les contributions de la matrice sociologique qui étudie les cadres du point de vue de leur place dans la dynamique des classes et catégories sociales ont été limitées par une difficulté constante : à la question «comment penser à la fois la diversité et l'unité de cette catégorie sociale ?», aucune réponse pleinement satisfaisante n'a été apportée. En voulant rendre raison du rôle social de plus en plus incontestable de la catégorie, elles ont mis l'accent sur son unité. Cette dernière a été fondée sur l'appartenance à la fonction d'encadrement, fonction exercée dans les appareils de contrôle social. Les limites de ces sociologues apparaissent mieux aujourd'hui, quand les développements de la crise économique et sociale accentuent les tensions et les segmentations qui travaillent les couches salariées intermédiaires.

La matrice de la sociologie des groupes professionnels, si elle a enrichi considérablement notre connaissance des dynamiques contradictoires qui animent ce segment intermédiaire de l'espace social, et des multiples freins qui y font obstacle à la généralisation des logiques de marché, peine à prendre

Chapitre III : les fondements de compétences et les cadres et leur formation

en compte les activités de travail, ainsi que le rôle des dynamiques politiques et idéologiques microsociales.

En effet, penser les dynamiques et les déstabilisations du groupe social des cadres en termes de «salarariat de confiance» pourrait permettre de prendre appui sur ces deux matrices. Tout en dépassant leurs limites.¹

2. Rôle du cadre :

Les cadres sont des personnes qui supervisent le travail d'au moins une personne. et ils doivent assumer tous des responsabilités face aux ressources humaines. Car leur rôle est important et la qualité de la GRH aux yeux des employés repose d'abord et avant tout sur la perception de la qualité des relations avec leurs superviseurs.

- Le rôle du cadre est celui d'établir des relations efficaces, respectueuses et équitables avec les membres de leurs équipes pour l'écoute ; la délégation, l'encouragement, la reconnaissance, la responsabilisation, l'orientation, l'équité, le respect, la communication pour mieux susciter l'adhésion et les mobiliser pour l'atteinte des objectifs.
- Assurer la supervision des employeurs, car ils sont responsables des résultats et de la cohésion de leurs équipes.²

¹ BOUFFARTIGUE.P et Gadea C. **Sociologie des cadres**. Édition la Découverte et Syros. Paris 2000.p.35

² **Gestion des ressources humaines**. Hydra-Alger .cycle 01.série N°03.p07

Chapitre III : les fondements de compétences et les cadres et leur formation

3. La politique de la formation des cadres :

Cet élément sera coupé en deux parties, la première pour approfondir sur la politique de la formation des cadres, et une deuxième où nous tenterons d'apporter l'importance de la formation des cadres.

3.1. La politique de la formation des cadres :

Une gestion rationalisée de la formation au milieu organisationnel inclut nécessairement la connaissance des possibilités et limites du personnel. Les salariés ne donnent pas leur avis sur leurs inscriptions en stage. On dit souvent que la formation n'est pas un cadeau, une œuvre sociale, une récompense ; nous n'avons pas à préoccuper en premier lieu des intérêts individuels mais des objectifs de l'entreprise.

Les stratégies de la formation sont différenciées en fonction des postes, compte tenu de la structure de la population salariée (cadres) on remarque que la majorité estime les stages d'initiative et de perfectionnement aux nouvelles technologies sont plus intéressants pour les salariés et l'organisation qui les emploie.

Pour cela, la politique de la formation doit englober les points suivants :

- ✓ Les buts que l'organisation veut atteindre par le biais de la formation.
- ✓ Celle qui définit les acteurs et rôles, ceux sont les principes d'organisation à respecter.
- ✓ Celle qui aborde les conditions de réussite.¹

¹ SOYER Jacques, Fonction formation, 2^{ème} édition d'organisation paris, 1998-1999, p.48

Chapitre III : les fondements de compétences et les cadres et leur formation

4. L'importance de la formation des cadres :

La formation est toujours considérée comme une clé pour l'entreprise puisque elle permet :

- Le développement des potentiels existants.
- Illustrer les situations difficiles dans le travail au milieu des évolutions modernes et aussi pour bien réussir le cadre qui passe toute sa vie à apprendre pour acquérir et accomplir et renouveler ses connaissances pour qu'il puisse faire face au changement de l'environnement. Donc la formation des cadres permet une garantie pour l'avenir.
- La formation permet l'accès à la culture ou à des responsabilités dans la vie associative.
- Facilite chez les cadres une réflexion sur les difficultés rencontrées pour communiquer au sein de l'organisation, c'est-à-dire que la formation permet aux cadres d'acquérir une meilleure communication et de mieux s'exprimer.

5. Les caractéristiques du travail des cadres :

Il existe certaines particularités qui définissent et différencient le groupe des cadres des autres catégories socioprofessionnelles :

- ✓ Beaucoup de travail, un rythme soutenu.
- ✓ Brièveté, variété et fragmentation.
- ✓ La préférence pour l'action.
- ✓ L'importance de la communication verbale.
- ✓ Le cadre est à la charnière entre son organisation et un réseau de contrats.
- ✓ Un mélange de droits et de devoirs.
- ✓ Peu de rapport avec sa hiérarchie (10% de son temps).

Chapitre III : les fondements de compétences et les cadres et leur formation

- ✓ Le maximum de relations internes et externes ont lieu avec les pairs.¹

SECTION 03 : L'apport de la formation sur le développement des compétences :

Une bonne action de formation est celle qui se déroule conformément à un programme établie en fonction des objectifs précis, des moyens pédagogique, d'encadrement mis-en-œuvre, et de la définition d'un bon dispositif de suivi, de réalisation du programme et d'appréciation des résultats.

1. La formation et le développement de compétence :

Les conditions de l'évolution des organisations obligent l'ensemble des salariés, (cadre, agents de maîtrise, techniciens, ouvriers,...etc.) à apprendre sans cesse des nouvelles. La formation et le développement des compétences ne relèvent pas du même état d'esprit même si leur objectif général est de rendre l'individu apte à remplir avec efficacité son activité dans l'entreprise. Le concept de développement des compétences est destiné de celui de formation pour, au moins quatre raisons que nous résumons ci- dessus :²

- Le développement des compétences ne peut s'accommoder avec un management ne permettant pas l'expression, des initiatives individuelles et le développement de la responsabilité (décentralisation, délégation, participation,...etc.) car il suppose, en premier lieu, une attitude volontaire de la personne à développer ses compétences, à chercher les moyens d'y parvenir.
- A l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, dans ce sens, alors que la formation est la plupart du temps imposée par la hiérarchie pour faire acquérir des qualifications utiles à son personnel dans la limite des moyens

¹Dr .LUCIEN Mias. Retour au management, 29 juin 2005.www.papidoc.chic-cm.fr/36cadrea.html. 14/03/2016 à 10h06

²LEBOYER Claude Levy, Evaluation du Personnel, Objectifs, Edition D'organisation, Paris, 2002, P. 145.

Chapitre III : les fondements de compétences et les cadres et leur formation

dégagés et de la stratégie de l'entreprise en la matière, le développement des compétences ne suppose pas relation d'autorité entre ceux qui savent et ceux qui apprennent au encore entre ceux qui définissent les besoins de formation et ceux qui suivent les différentes formations. Ainsi, le processus de développement des compétences suppose l'existence d'un management qui donne de l'importance, en particulier, à l'initiative individuelle et à la responsabilisation (délégation du pouvoir, décentralisation...).

- Le développement des compétences correspond à une nouvelle étape de développement de la formation dans l'entreprise. Il correspond aux préoccupations actuelles des organisations de vouloir connaître les différentes compétences détenues par son personnel afin de mieux les intégrer, les développer et d'introduire de nouvelles (la stratégie adoptée par l'entreprise) pour mieux les utiliser dans leur stratégie de développement.
- Contrairement à la formation, on ne peut parler d'un plan de développement des compétences omnibus qui sera à appliquer dans une échéance bien définie. Un processus de développement des compétences s'apparente davantage à l'organisation d'un processus ou d'une trajectoire.

La formation peut être conciliée une stratégie de premier ordre de développement des compétences ; selon **ST ONGE** «le premier paramètre du capital de compétence de l'entreprise est bien cet ensemble d'activités cherchant à développer, au moyen de diverses approche pédagogique, un intégré de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être destinés à rendre les employés plus performants dans la réalisation de leur travail».¹

¹ GANTER-coudercs et borderez Charles, évaluation des services et gestion. Édition cedip paris.2004.p05

Chapitre III : les fondements de compétences et les cadres et leur formation

On entend pour cette définition que les ressources humaines sont l'un des piliers de l'entreprise donc un capital humain compétent est source de rentabilité pour toute société.

2. La formation professionnelle d'adaptation aux changements :

L'entreprise après avoir analysé les compétences internes compte tenu des besoins dictés par l'évolution de la demande, les exigences de la qualité et de la concurrence, les nouveaux modes et techniques de gestion et de production, entament un programme de formation professionnelle de mise à niveau de ses ressources humaines.¹

Le but de cette opération est d'adapter le personnel à tout changement pour ne pas perturber la bonne marche de l'entreprise afin de ne pas perdre au pire des cas le niveau actuel de compétitivité et de performance sur le marché et de sauvegarder une image positive aux yeux de ses clients.

La formation d'adaptation est conseillée au moment de recrutement externe de nouveaux salariés. C'est une opération d'intégration et de familiarisation des nouveaux venus au rouage de l'entreprise qui est considérée comme un élément étranger même pour les plus expérimentés.

En effet, chaque entreprise détient une culture propre, des procédures administratives adaptées à son contexte, un mode de gestion particulier, ce que peut engendrer retards au niveau de l'assimilation et diminuer en conséquence le degré d'efficacité et ceci à un coût qui se transforme en une perte de compétitivité sur le marché.

¹ EL AKREMI, A. et Oumaya Kalbous, R. **Mesure de résultats de la formation : Approche par les déterminants de l'efficacité.** Site web: www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tme3/EL_Akremit-Saadoumaya.PDF

Chapitre III : les fondements de compétences et les cadres et leur formation

➤ **Le développement des compétences et l'employabilité**

L'employabilité constitue en effet, une nécessité pour l'entreprise pour une meilleure performance économique et une chance supplémentaire pour l'employé pour développer ses compétences « développer l'employabilité est à la fois une nécessité pour les salariés »¹.

Les salariés peuvent aussi y trouver une opportunité en développant des compétences recherchées par les entreprises, ils accroissent un capital de savoir-faire, qui leur donne une sorte de protection sociale et un élément de sécurité sur le marché de travail.

L'employabilité est comme une contrepartie que les organisations peuvent offrir à ses salariés afin de maintenir un lien social qui répond en particulier au besoin de sécurité de chacun.

Les conditions et les pratiques de gestion en matière de ressources humaines comme la formation professionnelle, la mobilité et la motivation constituent un préalable pour développer l'employabilité. Développer l'employabilité, c'est maintenir et développer les compétences des salariés ainsi que les conditions de gestion des ressources humaines leur permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables.

3. L'influence des actions de formation sur le développement de la compétence :

Dans une logique de développement des compétences et de valorisation du capital humain, l'investissement en formation est un facteur clé de compétitivité.

¹ **BADER, F. Le développement de l'employabilité des agents de maîtrise : une démarche vers le développement durable.** CEROG, journée développement durable. AIMS, IAED AIX-EN PROVENCE, 11-05-2005. site web : www.strategie-aims.com

Chapitre III : les fondements de compétences et les cadres et leur formation

La formation répond à la fois aux attentes des personnels et aux besoins de l'entreprise. Elle contribue au premier chef à l'atteinte de leurs objectifs-satisfaction et professionnelle, et à la performance économique, en prenant en compte l'évolution des métiers.

Elle aide au maintien de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requises. Elle permet à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois.¹

4. La nécessité de la formation dans le développement des compétences :

La question du développement des compétences professionnelles occupe aujourd'hui une place centrale dans le champ de la formation des individus, un tel argument est lié en partie à l'évolution actuelle des modèles traditionnels de transmission et d'appropriation des connaissances.

Face à la nécessité de s'adapter aux profondes mutations socio économiques, les programmes de formation professionnelle sont désormais axés sur le développement des compétences afin «contribuer au développement culturel économique et à la promotion sociale»².

5. Les approches de développement des compétences par la formation :³

Une revue des différentes recherches et études parcourus dans le domaine de la formation fait alors apparaître que la problématique du développement des compétences est généralement abordée selon deux approches :

La première envisage le développement des compétences professionnelles comme un processus et tente d'appréhender la structure dynamique de formation et de transformation des compétences. Autrement dit, il s'agit de comprendre comment se développent et se produisent les compétences au sein d'une

¹ Jean-Marie Peretti, **Ressources humaines**, 11^{ème} édition, Éditions Vuibert Paris 2009, p.397

² **Le développement des compétences et la question d'engagement dans l'agir professionnel.** «8^e. Biennale de l'éducation et de formation texte publié par l'INRP n°212-MOHIB Najoua p.01 PDF.

³IBID p.01

Chapitre III : les fondements de compétences et les cadres et leur formation

combinaison complexe constituée de l'environnement et du système rationnel dans les quelles sont placés les acteurs, comprendre comment s'organiser les compétences produites dans le travail ainsi les mécanismes et les ressorts de leur évolution.

Dans une seconde perspective, les auteurs ne se demandent plus comment se produisent et se forment les compétences professionnelles dans et pour l'action efficace mais s'interrogent plutôt sur les conditions qui garantissent leur développement et s'intéresse aux situations qui favorisent la production des compétences individuelles ou collectives et aux facteurs et les conditions qui influencent positivement ou négativement sur cette évolution, ainsi que aux dispositifs de formation permettant l'acquisition, le maintien et le développement des compétences professionnelles.

6. La formation comme moyen de développement des compétences par la formation :

Pour l'entreprise, la formation professionnelle, dans ça forme la plus avancée à pour objectif de développer les compétences professionnelles du personnel.

Elle contribue aux apprentissages, et permet d'explorer toutes ses capacités pour mieux dynamiser sa politique sociale.

La formation constitue le meilleur moyen pour l'acquisition des connaissances qui sont à la base des compétences individuelles et collectives de l'organisation nous assistants depuis quelque années à de grande changement dans les besoins en formation. Parmi les phénomènes les plus importants c'est probablement «la formation tout au long de la vie» qui constitue le plus grand défi.

Cette situation a créé de nouvelles demandes de la part des salariés d'améliorer leur employabilité et de la parte des entreprises qui veulent

Chapitre III : les fondements de compétences et les cadres et leur formation

développer les compétences fondamentales qui sont à la base de leur avantages compétitifs.

Les recherches se sont ainsi orientées vers des modèles qui s'appuient sur les ressources internes de l'entreprise plutôt que sur l'environnement. Ces ressources sont considérées comme sources d'avantages concurrentiels.¹

- Les ressources en capital physique (usine, équipement, finance, technologie).
- Les ressources en capital humain (compétence, intelligence, capacités d'apprentissage des salariés,...).
- Les ressources en capital organisationnel (structure, planification contrôle, coordination, système de gestion).

Les compétences que l'entreprise devrait développer sont celles qu'on appelle « Compétence clé » car elles sont à la fois rares, précieuse et difficilement imitables mais aussi et surtout susceptibles de donner des avantages concurrentiels pour l'entreprise.

- **Conclusion de chapitre :**

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

¹ J. Aubert, P. Gilbert, F. Pigeyere, Management des compétences. Éditions Dunod. Paris 2002. P.65.

Chapitre III : les fondements de compétences et les cadres et leur formation

développer le travail en équipe, les méthodes pédagogiques devront développer le travail en groupe.¹

¹ BRUNTAUX, J B. **Gestion des ressources humaines et communication**.4^{ème} édition. Éditions Yaoundé.2007.P123.

Chapitre IV

Politique de la formation professionnelle dans l'entreprise algérienne

Chapitre IV : politique de la formation professionnelle dans l'entreprise algérienne

- **Préambule**

Le problème d'emploi dans les entreprises algériennes se pose en terme de qualité de son personnel dans le secteur productif, alors que ce dernier a besoin d'une main-d'œuvre performante et qualifiante, vu l'apparition des nouvelles technologies qui incitent à tous les organismes de prévoir des changements dont l'idée de la promotion sociale par la formation été la stratégie adoptée par le ministère algérien de la formation professionnelle, dont ils donnent la liberté des formations spécifiques pour chaque secteurs d'activité (Energie, Industrie.¹

I. L'histoire de la formation professionnelle et son cadre légal dans l'entreprise Algérienne

1. L'évolution du système de la formation professionnelle dans l'entreprise Algérienne :

Dans un monde de plus en plus concurrentiel, la formation professionnelle continue permet effectivement d'améliorer la qualification professionnelle et d'accroître les compétences individuelles.

Dans les années 1970, la dynamique économique amorcée par les plans nationaux de développement avait engendré des besoins importants en main-d'œuvre qualifiée ; en techniques et en cadres, pour couvrir l'insuffisance des capacités de formation, les secteurs socio- économiques (ministères et entreprises publiques) se sont lancés dans la création de structures propres à la formation dont le pouvoir public à accorder une grande liberté aux employeurs pour former les cadres en leur assurant la totalité du financement, à partir de ces années, les pouvoirs publiques ont assisté à la création d'institut de technologie

¹ GUALINO Villa, SETTIMIO Viale, Aperçu sur l'enseignement professionnel et la formation, Rapport National, Edition P.U.F, Alger (Algérie), 2000, P. 16.

Chapitre IV : politique de la formation professionnelle dans l'entreprise algérienne

supérieur, de grandes écoles et d'autres établissements de formation dépendant des secteurs agriculture, d'énergie, des finances.¹

Les entreprises Algériennes se dotaient également de ses structures de formation interne pour leurs besoins spécifiques servant à la fois à la formation initiale destinée aux nouveaux recrues, et à la formation continue et alternée au profit de leurs travailleurs.²

Durant les années 1980, le gouvernement Algérien a pris conscience du retard en matière de la formation professionnelle, cette dernière est devenue un objectif à atteindre ; de là elle est allée jusqu' à proposer un programme ambitieux de formation professionnelle en mesure de fournir sur le marché de travail un minimum de travailleur qualifié par an.³ Depuis le début des années 90, les nombres d'INSFP a augmenté d'un établissement entre 1998 et 1999 de 42 à 57, les institutions travaillent à un schéma de réforme intitulé « projet de loi d'orientation pour la formation professionnelle », ou il est stipulé que la formation professionnelle, en tant que « composant du système éducatif national, concourt au développement de la Nation et à son progrès économique, culturel, et social»⁴.

2. Les dispositifs de la formation continue en Algérie :

Le projet du décret définit l'organisation de la formation continue a travers des actions planifiées dans le cadre d'un programme pluriannuel de formation, ces actions concernent le perfectionnement, l'adaptation et la reconversion et également la préparation et l'insertion des citoyens en quête d'emploi, le décret

¹ MENTRI Messaoud, **Essai d'analyse de la législation et de la réglementation du travail en Algérie.** Édition Cas Caw, Alger (Algérie), 1986, p. 108.

² Ibid. p17

³ GUALINO Villa .SETTIMIO Vial. **Aperçu sur l'enseignement professionnel et la formation** .Rapport National. Édition Algérie.2000.p.16

⁴ IBID. p17

Chapitre IV : politique de la formation professionnelle dans l'entreprise algérienne

instaure le congé individuel de formation en tant que droit de travailleurs salariés.¹

D'après l'article 3 du projet de décret, la formation continue vise à accroître la Compétitivité des entreprises et contribue à leur modernisation.

La formation a pour but d'améliorer les compétences individuelles et collectives des travailleurs en vue de leur épanouissement personnel et de l'adaptation de leur qualification aux besoins des entreprises.

3. La formation professionnelle au sein de l'entreprise algérienne :

La notion de formation signifie le processus par lequel on prépare au sein des différents segments de l'appareil éducatif les forces de travail, de ce point de vue, la formation présente l'une des préoccupations majeurs aussi bien du pouvoir publics que des entreprises, en même temps qu'elle mobilise les budgets les plus importants.

A ce titre, la formation dans l'entreprise couvre aujourd'hui non seulement le savoir et le Savoir-faire technique mais aussi les attitudes sociales, l'aptitude à la communication, les capacités managériales et organisationnelles des employés. La formation qui a été considérée, durant les années 70, comme un cout supplémentaire que l'entreprise devrait supporter, est devenue une variable d'investissement que l'entreprise devrait réaliser pour lui permettre de se développer sur les nouveaux marchés, d'utiliser de Nouvelles technologies et de pouvoir répondre à ses objectifs stratégiques de développement afin de s'adapter aux exigences de la Mondialisation.²

¹ MENTRI Messaoud.1986. Op.cit., P. 198.

² GUALINO Villa, SETTIMIO Viale.2000. Op.cit., P. 17

Chapitre IV : politique de la formation professionnelle dans l'entreprise algérienne

4. Le cadre réglementaire de la formation :

Les principaux textes réglementaires régissant la politique de la formation en Algérie :

- La loi 78-12 de 05 Août 1978 relatif au statut générale des travailleurs SGT.
- Décret N° 82-299 du Septembre 1982 relatif à l'organisation et le fonctionnement de la formation professionnelle en entreprise.
- Décret N° 82-299 du septembre 1982 relatif aux modèles de la formation professionnelle en entreprise.
- Décret N° 82-300 du septembre 1982 modifiant le décret N° 82-300 de 04 septembre 1982.
- La loi N° 90-11 du avril 1990 relative à la formation par la loi N° 91-29 du 21 Décembre 1991.

A l'instar des autres pays, en Algérie la formation en entreprise, n'a été le fait ni de l'entrepreneur ni de celui des revendications ouvrières, car la formation professionnelle ne semblait pas constituer un enjeu motivant pour les travailleurs et leur représentants ni encore à quelques exceptions près, la création juridique des pratiques au sein de l'entreprise.

Elle a été plutôt le fait d'une politique volontariste venue d'en haut et l'œuvre des fonctionnaires sociaux de trouver des solutions à la double contrainte constituée par la pression conjuguée de la demande économique de formation induite par la planification nationale et la demande sociale de formation provoquée par les déperdition hémorragiques de l'éducation nationale.

Comme ça, en retrouvant le décret N°82-299 du Septembre 1982 relatif aux modalités de sanction professionnelle dont l'article 17 précise que « à compter de la date de l'obtention de certification professionnelle, le travailleur est affecté au poste de travail objet de la formation ou à un poste équivalent » et l'article 18

Chapitre IV : politique de la formation professionnelle dans l'entreprise algérienne

ajoute que « En cas d'échec à l'issue de la formation, le travailleur est réintégré à son poste initial ou un poste conforme à ces capacités ».¹

Par ailleurs, un délai de franchise doit être observé que les bénéficiaires d'une formation puissent en postuler à une autre. Un délai par le suivant article 41 de décret N° 82-298 stipulant que « les travailleurs d'une formation organisée par l'entreprise dans les conditions visées par l'article 34 de présent décret ne peut prétendre à une formation d'une durée supérieure à 3 mois qui à l'issue de la première formation ».²

La loi N° 90-11 du Avril 1990, mise à jour le 08 Juillet 1997 stipule dans son article que «chaque employeur à mission de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis de comité de participation».³

Certes, mais il est évident avec les changements intervenus dans le cadre de la réforme économique prônés par les pouvoirs publics en Algérie, le secteur étatique n'est plus le seul acteur concerné par l'utilisation de la ressource humaine car en ce moment ce secteur est largement dépassé par le secteur privé au regard des multitudes d'entreprises créés ou en cours de l'être, agissant pratiquement au niveau de toutes les branches d'activités économiques ou de services.⁴

¹ Messoudi Meutri. Essai D'analyse de la législation de la réglementation du travail en Algérie. Éditions OPU. Alger, 1986.p110

² Tayeb Belloula. Droit du travail. Éditions, Dahlab, Alger 1994. p.158.

³ IBID. P.159

⁴L. MOUSSAOU. Comité mondial pour les apprentissages tout au long de la vie. Algérie 01/2011.p.01

Chapitre IV : politique de la formation professionnelle dans l'entreprise algérienne

- **Conclusion de chapitre**

Si la majorité des salariés voient dans la formation un élément moteur de construction de leur compétence individuelle et collective, elle aussi, un facteur clé de la réalisation des objectifs de l'entreprise et la satisfaction des salariés, elle contribue au développement des compétences du salarié, renforce leur degré d'adaptation à leur poste de travail.

Partie Pratique

Chapitre V

Présentation du lieu d'enquête et les caractéristiques socioprofessionnelles de l'échantillon d'étude

Chapitre : V Présentation du lieu d'enquête et les caractéristiques socioprofessionnelles de l'échantillon d'étude

- **Préambule :**

Dans ce chapitre, nous allons faire une présentation de notre organisme d'accueil la (SPA PROFERT), retracer son histoire, en évoquant ses missions, ses objectifs et les différentes directions de l'entreprise, et services qui les constituent.

- **Présentation générale de la SPA PROFERT :**

- **Historique et nature d'activité :**

PROFERT SPA, est une entreprise privée, crée en février 1996 par les frères MEZIANI, au un capital social de démarrage de 1000 000.00 DA et atteignant aujourd'hui les 700 000 000.00 DA. Spécialisée dans l'importation et la distribution des intrants agricoles (engrais, produits phytosanitaires, produits de nutrition, matériel et outillage agricole, et produits d'hygiène publique). Dès sa création, la société avait pour objectif le développement de la production des engrais d'où le nom de PROFERT. Aujourd'hui cette entreprise cumule une expérience de 19 ans s'articule autour des activités d'importation, l'ensachage et la distribution des engrais granulés.

Le 05 Mai 2005, PROFERT a organisée une cérémonie pour le démarrage de leur unité de production d'engrais solubles « KHIR SOL » pour la fertigation, cette unité le matériel a été acquis de l'étranger, se trouve à la zone industrielle de BEJAIA, dans un entrepôt de 2000 M2, permettant la réception et le stockage d'un navire de 4000 Tonnes, sa capacité d'ensachage annuelle est de 120 000 Tonnes métriques.

Dans le cadre de l'élargissement de sa gamme, PROFERT a signée des nombreux contrats de partenariats avec des fournisseurs étrangers, SYNGENTA Suisse, BAYER Allemagne, TRADECORP Espagne...etc. Pour les besoins de promotion et de développement des produits, PROFERT a mis en place un réseau de développement contenant 60 ingénieurs agronomes

Chapitre : V Présentation du lieu d'enquête et les caractéristiques socioprofessionnelles de l'échantillon d'étude

répartis sur les principales zones agricoles du pays, leur mission est de fournir le soutien technique nécessaire aux agriculteurs pour une meilleure connaissance et utilisation de leur produits (vulgarisation, essais et formations).

Concernant la distribution, la société dispose actuellement d'un réseau composé de 35 distributeurs.

Une usine de production des engrais est installée à Mostaganem. Cette usine est équipée d'un matériel de haute technologie qui répond aux normes environnementales. Elle est opérationnelle depuis 2013.

- **Missions et objectifs de la société :**

- Développer la production et assurer la qualité, le conditionnement et la distribution des engrais solubles.
- Développer la production et assurer la qualité, le conditionnement et la distribution des engrais solides (granulés).
- Développer et assurer la qualité et distribution des produits de nutrition (correcteur de carences, bio stimulants), les produits phytosanitaires, les produits d'hygiène publique et industriel, les analyses des sols, le matériel et outillage agricole, les semences (semences potagères et semences de pomme de terre).

- **Organisation de ses structures :**

La société fonctionne par la combinaison de trois structures

- a) **Structures supports :** qui comprennent dix directions :

- Direction Générale.
- Direction Juridique et Audit Interne.
- Direction des Ressource Humaines.
- Direction des Finances et Comptabilité.
- Direction Achat

Chapitre : V Présentation du lieu d'enquête et les caractéristiques socioprofessionnelles de l'échantillon d'étude

- Direction management qualité SI et HSE.
- Direction Commerciale.
- Direction Développement.
- Direction Marketing et Communication.
- Direction Production.

b) **Direction Régionales** : elle son nombre de cinq :

- **Direction régionale Est** : est composé d' un directeur régional et huit délégués.
- **Direction régionale centre** : comprend un directeur régional et neuf délégués.
- **Direction régionale centre ouest** : qui comprend un directeur régional et dix délégués.
- **Direction Régionale ouest** : qui comprend un directeur régional et cinq délégués.
- **Direction régionale sud** : qui comprend un directeur régional et cinq délégués.

c) **Unités de productions** :

- Unité de mélange et de conditionnement d'engrais solubles (Khirsol).
- Unité de mélange et de conditionnement d'engrais granulés (Sidi Akkacha, Arrière Port).
- Unité de production d'engrais à Mostaganem.

❖ **La Direction des Ressources Humaines** :

a) **Service Personnel** :

Le service a pour mission principal de mettre en place un système de gestion du personnel, des trois volets de la GRH, à savoir :

b) **Le recrutement** :

Chapitre : V Présentation du lieu d'enquête et les caractéristiques socioprofessionnelles de l'échantillon d'étude

La direction RH a mis en place un comité de recrutement composé de cadres gestionnaires et supérieurs (le Directeur commercial, le Directeur Développement, le Directeur Juridique et Ressources Humaines). Avant toute démarche de recrutement, les spécialistes du recrutement de l'entreprise PROFERT commence par identifier les besoins précis afin de définir au mieux le poste à pourvoir et, par voie de conséquent le profil du candidat recherché pour parvenir à la réalisation d'une adéquation Homme/poste.

La deuxième étape est accomplie par la Direction Ressources Humaines, qui consiste à faire une présélection des CV reçus. La troisième étape est consacrée à l'entretien personnel fait par le comité de recrutement en vue de sélectionner définitivement les profils correspondant au poste vacant.

Au final, une décision d'embauche est prise et les formalités administratives (contrats, décisions...) d'embauche accomplies.

c) La rémunération :

Une fois la décision d'embauche à été prise, la DRH ressources en collaboration avec le chargé de paie passent à la saisie informatique des données fixes de la nouvelle recrue.

d) La formation :

Le service personnel met en place des programmes de formations dans divers domaines, à savoir, technique, informatique, langue anglaise pour s'adapter aux exigences des différents produits qu'elle commercialise.

e) Le service paie :

Le service paie travaille en étroite collaboration avec le service personnel, sa mission consiste à :

- Gérer les salaires du personnel de la société.
- Gestion des congés annuels, absences et congés de maladies.
- L'établissement des fiches de paies et diverses attestations.

Chapitre : V Présentation du lieu d'enquête et les caractéristiques socioprofessionnelles de l'échantillon d'étude

- Reprise mensuelle de la récapitulation de la paie sur le livre de paie.

❖ **La direction finance et comptabilité :**

Cette direction est composée de quatre services

a) **Service comptabilité générale :**

- Le chargé de la comptabilité générale doit classer toutes les pièces comptable que sont service reçoit : c'est-a-dire à partir de ces documents qu'on aboutit à l'établissement du bilan comptable et du tableau des comptes des résultats (TCR) et les annexes du bilan.
- Etablir les déclarations fiscales (G50) et sociales (CNAS, CASNOS,...)

b) **Service comptabilité analytique :**

- Le service est chargé d'identifier et valoriser les éléments constitutifs du résultat de l'exercice, et permettre l'interprétation et l'exploitation par les dirigeants.
- Faire en sorte de rapprocher chaque produit des ses cout afin de déterminer le cout réel de dernier.
- Calculer l'écart entre le prix de revient prévisionnel et le prix de revient réel.
- Dégager les écarts et les analyser.

c) **Service comptabilité matière :**

Le charge de la comptabilité matière doit gérer tous les articles en stock dans l'entreprise, en vue de satisfaire les besoins à venir :

- Faire en sorte d'avoir suffisamment de stock pour répondre correctement aux besoins, et pas trop pour ne pas supporter les venir.
- Eviter la rupture des stocks.
- Evaluer les stocks.

Chapitre : V Présentation du lieu d'enquête et les caractéristiques socioprofessionnelles de l'échantillon d'étude

d) Service comptabilité finance :

- C'est au sein de service qu'on prend les décisions financières, le financier est responsable d'assurer la solubilité et la liquidité de trésorerie de l'entreprise.
- Gérer les outils financiers (emprunts, le montage des lignes de crédits et suivre leurs mise en place).
- Evaluer la trésorerie : c'est-à-dire s'appuyer sur les dépenses et recettes à venir.
- Prévoir les placements en cas d'aisance financière et veiller de près à la trésorerie, notamment pour faire aux échéances de paiement et éviter les découverts.
- Gérer le cycle d'exploitation, d'un autre sens, surveiller le niveau de stocks, les créances clients et les dettes d'exploitation.

❖ Direction des achats :

a) service achat : Les échanges internationaux sont indispensables, car aucun pays ne dispose de tous les produits nécessaires à son fonctionnement, et aucun pays peut vivre replié sur lui-même, le service nommé achat ou le service nommé approvisionneur gère ces relation et échanges internationaux.

- Le service achat est rattaché à la direction générale. Ce service entre en contact direct avec les fournisseurs.
- Il établit les commandes d'achat sur la base d'un planning prévisionnel annuel effectué lors des réunions et la plupart du temps ces réunions se déroulent en présence d'un partenaire étranger.
- Le responsable d'achat assure le suivi et la réalisation des opérations d'importation, de l'ouverture de credo pour les fournisseurs jusqu'au dédouanement et l'entrée en stock de la marchandise.
- Le suivi des lettres de crédits :

Chapitre : V Présentation du lieu d'enquête et les caractéristiques socioprofessionnelles de l'échantillon d'étude

- Taxes de domiciliation à la direction des impôts.
- Demande de domiciliation de lettre de crédit.
- Dépôt de la lettre à la banque.
- Apporter les modifications de la lettre de crédit.
- Le service achat procède au paiement des fournisseurs à l'échéance, il doit suivre et régler les litiges avec les fournisseurs.
- En outre le service d'achat est chargé d'effectuer les achats locaux qui se résument comme suit :
- Achat d'emballage divers (sacs, boîtes, cartons...) utilisés dans les conditionnements.
- Achat de matériaux et d'équipements nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.
- Quelques opérations d'exportation d'engrais sont suivies et réalisées par le service.

b) Service des moyens généraux : Ce service gère tous les besoins de la société, le chargé des moyens généraux fait le bilan des besoins mensuels de la société en matière de produits consommables et autres :

- Il entre en contact avec différents fournisseurs pour pouvoir définir les meilleurs prix et qualités.
- Etablir les bonnes commandes selon les besoins.
- Effectuer les achats de la société.
- Gérer les stocks de toutes les matières entrantes que ce soit du consommable ou bien autre.
- Faire en sorte que la société n'ait besoin de rien, et que tout fonctionne à merveille (électricité, eau, internet, téléphone...).
- Faire l'inventaire de tous les produits en stock, et faire en sorte qu'il n'y ait pas une rupture de stock.

Chapitre : V Présentation du lieu d'enquête et les caractéristiques socioprofessionnelles de l'échantillon d'étude

❖ **Direction commerciale :**

Cette direction est composée de deux services :

a) **Service recouvrement :**

- Suivi des créances.
- Suivi des encours clients.
- Suivi des encours des délégués commerciaux.
- Suivi des dossiers clients.
- Charger des dossiers contentieux.

b) **Service logistique :**

- Réception et gestion des commandes.
- Facturation et livraison des clients.

❖ **Direction de développement marketing :**

Elle est composée de trois services :

a) **Service marketing :**

C'est un service nouvellement créé au sein de la société pour répondre efficacement aux besoins des clients. Ce service est chargé d'accomplir les missions suivantes :

- Identifier les clients par ordre d'importance.
- Définir les besoins.
- Positionner les produits.
- Définir la cible de chaque produit.
- Définir les arguments techniques et commerciaux de chaque produit pour pouvoir convaincre le client.
- Satisfaire et fidéliser les clients de chaque région.

➤ **L'analyse de marché :**

- Identifier les principaux concurrents : (Leurs prix, produits, stratégies de distribution, et stratégie de communication.

b) Services développement :

Ce service est chargé d'effectuer les missions suivantes :

• **Essai :**

- Mise en place et suivi des essais démonstratifs pour démontrer l'efficacité des produits.

• **Soutien technique :**

- Organisation des journées de présentation et de vulgarisation.
- Mettre à la disposition du client des programmes de fertilisation et de traitement pour solutionner des problèmes rencontrés.

• **Formation :**

- Organiser des journées de formation pour les clients afin d'expliquer des problèmes et trouver des solutions.
- Organiser des journées de formation pour l'ensemble des ingénieurs de la société afin d'avoir une maîtrise technique et pouvoir détecter les problèmes posés par les clients.

• **Veille (phytosanitaire) :**

- Envoyer des messages d'alerte aux clients en cas de maladies déclarés :

c) **Service de communication** :

- Gestion de parc informatique.
- Mettre en oeuvre les outils de communication pour aider la face de vente : (fiche technique, plan de culture, poster, évènement : journées et salons, sites internet, catalogues).
- Mettre en application les plans de communication contenue dans les plans d'action des produits.

Effectifs de SPA PROFERT :

Cadres : 106 Maitrise : 42 Exécution : 46

Source : Direction SPA PROFERT

• **Conclusion :**

Pour comprendre la présentation détaillée de l'organisme d'accueil. Dans la première phase nous avons évoqué un bref historique de la PROFERT SPA, ses missions, ses objectifs, et les directions de cette dernière.

• **Les caractéristiques socioprofessionnelles des enquêtés :**

A travers les caractéristiques socioprofessionnelles, nous entendons présenter les caractéristiques de notre échantillon d'étude et ce, selon le genre, la situation familiale, le niveau d'instruction, la catégorie socioprofessionnelle, l'ancienneté dans l'entreprise.

Chapitre : V Présentation du lieu d'enquête et les caractéristiques socioprofessionnelles de l'échantillon d'étude

Tableau N°01 : La répartition des enquêtés selon le genre.

Genre	Effectifs	Pourcentage
Masculin	15	93,75%
Féminin	1	6,25%
Total	16	100%

A travers ce tableau, nous observons que la catégorie la plus dominante est celle du genre masculin qui est représentée par une fréquence de quinze (15) contre le genre féminin qui est représenté par une fréquence d'un(1).

Tableau N°02 : La répartition des enquêtés selon la situation familiale.

Situation familiale	Effectif	Pourcentage
Célibataire	10	62,5%
Marié (é)	6	37,5%
Total	16	100%

A partir du tableau, nous constatons que la catégorie la plus dominante est celle des célibataires qu'est représentée par dix (10) cadres, tandis que la catégorie des mariés n'est représentée que par six (6).

Chapitre : V Présentation du lieu d'enquête et les caractéristiques socioprofessionnelles de l'échantillon d'étude

Tableau N°03 : La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Effectifs	Pourcentage
Universitaire	15	93,75%
Moyen	1	6,25
Total	16	100

On remarque à travers ce tableau, que la majorité de nos enquêtés a un niveau d'instruction supérieur. En effet, la catégorie dominant est celle des universitaires qui est constituée de quinze (15) cadres, en revanche seulement un seul a de niveau d'instruction moyen. Et ceci en conformité avec les exigences de l'entreprise. Lesquelles exigences imposent aux demandeurs de postes d'encadrement l'entreprise exige un diplôme universitaire.

Tableau N°04: La répartition des enquêtés selon la catégorie professionnelle.

Catégorie socioprofessionnelle	Effectifs	Pourcentage
Cadres moyens	12	75%
Cadres supérieurs	4	25%
Total	16	100%

Chapitre : V Présentation du lieu d'enquête et les caractéristiques socioprofessionnelles de l'échantillon d'étude

En fonction du tableau ci-dessus contenant deux catégories, nous retiendrons que la première catégorie désigne les cadres moyens qui sont au nombre de douze (12) et qui constituent la grande partie de l'échantillon, La catégorie des cadres moyens est suivie par celle des cadres supérieurs représentés par un effectif de quatre (4).

Nous considérons un cadre moyen comme un ingénieur agronomes, chef de produit, de ventes, assistant chef de produit. OÙ chef de service, transmet le savoir à toute l'équipe. Le cadre supérieur comme celle qui exerce des fonctions de haute direction et qui relève habituellement directement du conseil d'administration, de la présidence ou de la vice-présidence de l'organisation ou de l'entreprise. Elle possède un pouvoir décisionnel important et elle peut engager l'entreprise sur des questions primordiales.¹

Tableau N°05 : La répartition de l'échantillon de l'étude selon nombre d'année d'ancienneté dans l'entreprise :

Nombre d'ancienneté dans l'entreprise	Effectifs	Pourcentage
Moins de 5 années	13	81,25%
Entre 5 à 10 années	3	18,25%
Total	16	100%

En fonction des résultats de ce tableau, nous constatons que la catégorie allant des moins de 5 ans est la plus dominante. Elle représente treize (13) cadres notre

¹Marc Lussac, coyright.2000-2015.www.developpez.com-légal informations, 23 de Mai 2016 à 9h 29

Chapitre : V Présentation du lieu d'enquête et les caractéristiques socioprofessionnelles de l'échantillon d'étude

échantillon sans doute en fonction du nombre élevé des recrutements enregistré durant cette période due à l'accroissement des activités de l'entreprise contre la catégorie des employés ayant séjourné entre cinq (5) et dix (10)ans qui constitue la seconde catégorie avec un effectif de trois (3) cadres, de notre échantillon d'étude. Donc a travers le témoignage de cette dernière catégorie l'entreprise dispense la formation quelque soit le nombre des années passées déjà au sein de l'entreprise, parce que la formation leur permet d'actualiser leurs compétences.

Conclusion du chapitre :

Nous déduisons à partir des diverses informations observables à travers ces tableaux de ce chapitre un certain nombre de catégories prédominantes. Les sexes masculin en parlant du genre, Les célibataires en ce qui concerne la situation matrimoniale, ceci dit peut être que ces caractéristiques peuvent inciter d'avantages les cadres à en bénéficier des formations proposées et développer leurs compétences.

CHAPITRE VI

Les éléments constitutifs de la formation continue des cadres moyens de l'entreprise PROFERT SPA

Chapitre VI : Les éléments constitutifs de la formation continue des cadres moyens de l'entreprise PROFERT SPA

Préambule :

Dans ce présent chapitre nous nous consacrerons à la formation des cadres. Il est question de déterminer la pratique mise en place par l'entreprise PROFERT en vue de former son personnel, ses impacts sur les concernés après avoir recueilli les avis auprès des enquêtés vis-à-vis de cette pratique (à savoir l'intégration et la réalisation des tâches de leurs postes de travail via la formation qu'ils reçoivent).

- **Les éléments constitutifs de la formation continue des cadres moyens de l'entreprise PROFERT SPA**

A ce niveau, il s'agit de faire ressortir l'ensemble des éléments qui contribuent dans le façonnement de la formation continue des cadres moyens au sein de PROFERT.

1- Adéquation entre la Formation initiales des cadres et le poste occupé.

Nous avons constaté au sein de l'entreprise privée PROFERT SPA que la majorité des cadres estime que la formation initiale correspond au poste que chacun d'eux occupe actuellement au sein de l'entreprise. Nous avons déduit cette estimation du degré de satisfaction entre le profil de formation et le poste occupé en référence aux réponses des enquêtés. Comme nous l'a confirmé l'une des enquêtés « oui ça correspond, parce que je suis formé dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaine à l'université, donc c'était la théorie, et maintenant je suis entrain de les mettre en pratique » **Chef de service du personnel.**

Par ailleurs, quatre (4) autres cadres estiment que leur formation initiale ne correspond pas au poste qu'ils occupent actuellement. L'un d'eux nous a précisé : « Non à l'université, je fus formé en microbiologie. Étant donné que

Chapitre VI : Les éléments constitutifs de la formation continue des cadres moyens de l'entreprise PROFERT SPA

la microbiologie est un des domaines qui offrent difficilement accès à l'emploi dans notre pays (en Algérie), j'ai fini par faire une autre formation en management ». **Chef de des produits sanitaires.** Ce qui revient à dire que le concerné n'était pas préparé dans sa formation initiale (universitaire) pour la responsabilité qu'il assume actuellement. Mais, il fut jugé apte par l'entreprise partant de sa formation parallèle.

Tableau N°06 : Évaluation du degré de satisfaction des enquêtés par rapport aux Formations proposées par l'entreprise.

Objectifs de la formation	Fréquence	Pourcentages
Actualisation de leurs compétences aux nouveaux systèmes	11	39,28%
Responsable hiérarchique	8	28,57%
Objectif pour encadrer les salariés	5	17,88%
Demande personnelle	4	14,28%
Total	28	100%

En référence aux données de ce tableau, nous déduisons que l'entreprise s'est fixé un certain nombre d'objectifs à atteindre par les différentes formations qu'elle proposer à son personnel.

Premièrement : l'encadrement des salariés est considéré ici comme le moyen qui leur permettra de mieux contribuer à la poursuite des objectifs de

Chapitre VI : Les éléments constitutifs de la formation continue des cadres moyens de l'entreprise PROFERT SPA

l'entreprise. L'actualisation des compétences des cadres aux nouveaux systèmes de travail est une manière de les rendre plus performants, et ce, par une fréquence de onze (11) d'une part. D'autre part, l'actualisation des compétences proposées aux cadres dans le domaine de l'informatique leur permet de mieux maîtriser cet outil de travail indispensable à l'accomplissement de leurs tâches respectives et ce, en référence aux différents volets de l'informatique lui-même mais surtout dans la maîtrise des logiciels où la demande de formation se renouvelle chaque année pour les personnels du service de **Comptabilité générale**.

Cette deuxième rubrique concerne les cadres hiérarchiques. L'entreprise leur donne la possibilité de recevoir des formations allant au sens toujours de l'amélioration de leurs compétences en vue de la meilleure rentabilité comme c'est le cas du reste du personnel. Les formations proposées ne visent pas uniquement la productivité de l'entreprise au sens du chiffre d'affaire mais à octroyer aux employés une large performance dont la contribution en disparité permettra à l'entreprise d'arriver à ses fins. Tel est l'exemple d'une des déclarations des cadres: « l'objectif des formations est d'encadrer les jeunes et les nouveaux salariés dans les domaines commerciaux pour qu'ils sachent comment communiquer avec les clients et les collègues de service » **Chef des produits sanitaires**.

En troisième lieu, l'entreprise organise des formations pratiques dans le souci de viser l'objectif consistant à encadrer les salariés. Les enquêtés consentent avec une fréquence de cinq (5).

En dernier lieu, une formation sur demande des cadres est proposée aux cadres afin de relever les défis parlant des handicaps personnels. Le quart du personnel cadre s'intéresse à la demander de telles formations à l'entreprise. La fréquence de cette catégorie est de quatre(4). Ce qui exprime d'un autre côté

Chapitre VI : Les éléments constitutifs de la formation continue des cadres moyens de l'entreprise PROFERT SPA

que les propositions de formation ne sont pas seulement des dictats de l'entreprise mais que cela résulte aussi bien de la volonté du personnel que de celle visant les objectifs de l'entreprise. Le personnel accède à cette formation sur sa propre demande formulée auprès de l'entreprise. En ce sens, un des cadres interrogés nous fait savoir qu'il avait effectivement formulé sa demande de formation personnelle après une année de travail où il ressentit la nécessité de recevoir une formation sur le droit de travail.

Pour les cadres, le fait qu'on leur a proposé des formations est une forme de considération, de reconnaissance et une source de motivation et d'implication pour être plus performant et apte à répondre aux attentes de leur entreprise mais, c'est aussi pour eux, l'occasion de compléter leurs insuffisances personnelles.

Tableau N°07 : Evaluation de la qualité des formations par les enquêtés.

La qualité des formations	Fréquence	Pourcentages
Niveau des formateurs très bon	11	34,37 %
Formations adéquate permet de développer et d'évaluer les conditions de travail	8	25%
Courte durée	5	15,62%
Sélections par biais hiérarchique	5	15,62%
Contenu dépend d'objectif	3	9,37%
Total	32	100%

Chapitre VI : Les éléments constitutifs de la formation continue des cadres moyens de l'entreprise PROFERT SPA

A partir du tableau ci-dessus, il apparaît que les cadres enquêtés accordent une grande importance à cette pratique, vue la divergence des propos qu'on a pu tenir les enquêtés. Ceci témoigne bien de sa grande importance et apports dans le milieu professionnel.

La première catégorie enregistrée, démontre que la qualité des formations et le niveau des formateurs est très bon et ce avec une fréquence de onze (11). Partant de la question portant sur l'adéquation ou la non-adéquation de la formation, le quart des enquêtés confirme l'adéquation des formations reçues. En cela, une autre catégorie nous avons témoigné que les formations proposées permettent de développer et d'évaluer leurs conditions de travail, et ceci avec une fréquence de huit (8) qui laisse planer un doute sur cette question d'adéquation ou de la non-adéquation des formations en rapport avec le développement et l'évaluation des performances des travailleurs.

En effet, cette pratique dite : « formation des salariés » notamment celle des cadres ne devrait pas être uniquement envisagée comme un outil permettant d'améliorer leurs compétences, mais aussi comme un moyen de répondre à leurs besoins et ainsi, de développer en eux un sentiment d'appartenance à l'entreprise, ce qui les induirait à se fidéliser à leur entreprise évitant ou repoussant ainsi les offres en provenance d'autres entreprises à travers leurs politiques managériales.

Peu de cadres trouvent que la durée des formations est de courte durée, et ce avec une fréquence de cinq(5). Comme nous l'avait témoigné l'un des cadres interrogés : « Les formations qu'on a suivies sont de courte durée. Ce sont des formations de quatre (4) à cinq (5) jours donc ce ne sont pas des formations de longues durées pour avoir une diplôme ou une attestation ». **L'informaticien de l'entreprise.** Le fonctionnement d'une organisation se fait sur le court, moyen et long terme, sachant qu'aujourd'hui, le long terme a tendance à devenir du

Chapitre VI : Les éléments constitutifs de la formation continue des cadres moyens de l'entreprise PROFERT SPA

moyen terme. La fonction des ressources, interface entre la direction et les salariés, applique donc à son tour une gestion sur le court ou long terme. Les politiques de gestion des ressources humaines peuvent être à court terme lorsqu'il s'agit d'agir vite et d'obtenir des résultats rapidement.

Il en est de même pour la question liée à la sélection des cadres pour les formations par le biais hiérarchique, et ce avec une fréquence de cinq (5). Est aussi de Ce qui permet de dire que beaucoup de cadres ne trouvent pas d'inconvénients d'être interpellés par leurs supérieurs pour telle ou telle autre formation en rapport avec leurs compétences. Un cadre nous a confié en ce sens « qu'on ne fait pas des sélections. C'est le DRH, qui choisit les gens qui vont bénéficier de la formation et après la formation il fait une évaluation pratique dans le cadre concerné par la formation reçue ». **Gestionnaire et responsable de mangement.**

La cinquième et la dernière catégorie démontre que le contenu de formations proposées dépend des objectifs de ladite formation, et ce avec une fréquence de trois (3). Un objectif qui pourrait bien être modifié en fonction de la demande de l'entreprise en ce sens. Mais les cadres estiment que ce penchant laisse entrevoir que le contenu des formations proposées correspond en général aux objectifs visés par la formation.

2-Formation et intégration des nouveaux acquis pendant la période d'essai.

En effet, les réponses proposées à cette question nous ont fait remarquer qu'au sein de l'entreprise (privée) PROFERT SPA, l'intégration des formations reçues pendant la période d'essai pose un grand problème en raison de l'absence de ces formations pendant la période d'essai. Ceci a été confirmé par la moitié des cadres qui ont éprouvé d'énormes difficultés pendant leur période d'essai.

Chapitre VI : Les éléments constitutifs de la formation continue des cadres moyens de l'entreprise PROFERT SPA

Par ailleurs, la majorité des cadres nous ont soulignés que les formations proposées par l'entreprise les a aidé à mieux intégrer durant leurs périodes essai. Comme nous l'a confié aussi l'un des cadres interrogés : « j'ai fait une période d'essai de trois mois les formations suivies m'ont beaucoup aidé dans la réalisation de ma responsabilité » **Gestionnaire de vents et de service logistique.**

Ce qui revient à dire que soit tous les cadres n'ont pas été traités à leur arrivée dans l'entreprise de la même manière, soit que pendant un certain temps l'entreprise n'avait pas mis en exergue sa politique de formation.

Tableau N° 08 : L'apport entre les Formations proposées par l'entreprise et la réalisation des tâches (des formés).

L'apport des formations	Fréquence	Pourcentages
A mieux réaliser leurs tâches	9	50%
A résoudre les problèmes	5	27,77%
Pour l'innovation et l'autonomie	4	22,22%
Total	18	100%

En fonction des données illustrées dans ce tableau, nous déduisons, que la moitié des cadres nous a confié que les différents types de formations reçues (Informatique-Commerce-Communication, ...) ont permis de mieux réaliser leurs tâches conformément à leurs postes de travail, et ce avec une fréquence de, neuf (9).

Chapitre VI : Les éléments constitutifs de la formation continue des cadres moyens de l'entreprise PROFERT SPA

Les cadres considèrent que les formations proposées par l'entreprise sont primordiales et qu'elles doivent exister et perdurer dans le temps. C'est pour eux l'un des facteurs clés qui leur permet de bien réaliser les tâches dans leurs postes et envers l'entreprise.

En revanche, une seconde catégorie, annonce que les formations dispensées par l'entreprise sont un des moyens qui leur permet de régler les problèmes liés à leurs postes de travail. Et ce avec une fréquence de, cinq (5) La formation est considérée comme un ensemble d'action, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels, pour s'adapter à l'environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures.»¹ Donc la formation consiste à enseigner les salariés l'ensemble des connaissances et des compétences nécessaires à l'exécution de ses fonctions courantes.

Par contre, à la question relative au rapport entre la formation reçue et la perspective de l'innovation et de l'autonomie liées aux postes de responsabilité, est d'une fréquence est de quatre (4). Tout de même, ces enquêtés nous ont fait savoir la grande contribution que ces formations suivies ont apporté dans cette perspective. Pour eux, elles sont la source de leur capacité d'innovation et l'autonomie envers leurs postes de travail. La formation du cadre permet ainsi à son titulaire de bénéficier de nouvelles responsabilités, qui sont tributaires de sa performance dans son poste antécédent. Elle lui confère aussi plus d'autonomie, d'initiatives et renforce sa créativité, en vue de pouvoir accomplir ce qui est attendu de lui avec pertinence et efficacité.

¹ -J.M.PERRETTI. Ressources humaines et gestion du personnel. 2eme édition. Edition Vuibert, paris, 1998, p.99

3-Relation entre les formations reçues et l'autonomie des bénéficiaires dans l'exercice de leurs tâches.

En fonction des données illustrées par rapport à cette question, nous déduisons que la majorité des cadres confirment que les formations dispensées par l'entreprise (privée) PROFERT sont un des moyens qui leur permet d'avoir plus d'autonomie dans l'exercice de leurs tâches. Le développement des compétences ne peut s'accommoder avec un management ne permettant pas l'expression, des initiatives individuelles et le développement de la responsabilité décentralisation, délégation, participation, car il suppose, en premier lieu, une attitude volontaire de la personne à développer ses compétences, à chercher les moyens d'y parvenir. Comme nous l'avait révélé l'un des cadres : « oui la formation m'a beaucoup aidé à avoir de l'autonomie. Et mieux encore, je la considère d'abord comme la source de l'innovation. Elle m'a permis d'acquérir de l'autonomie au-delà des besoins, parce que la formation est le moteur d'entreprise et une fenêtre qui permet d'évoluer intellectuellement avec l'extérieur ». **Gestionnaire et responsable de management.**

Par ailleurs, une autre catégorie spécifiant que les formations dispensées par l'entreprise ne leur procurent pas de l'autonomie dans l'exercice de leurs tâches, et ce avec une fréquence de quatre. Donc dans ce cas on peut considérer qu'il ya une manque de réalisation des besoins individuels : Il s'agit des besoins nés des problèmes ou des objectifs qui ne concernent qu'un seul individu, dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise. Comme nous l'avait révélé l'un des cadres : « je dis que les formations dispensée par l'entreprise ne me procurent pas de l'autonomie dans l'exercice de mes tâches parce que sont pas des formations qu'à des relations avec mon poste de travail » **Le comptable de l'entreprise.**

Chapitre VI : Les éléments constitutifs de la formation continue des cadres moyens de l'entreprise PROFERT SPA

Tableau N°09 : Impacts des formations reçues sur l'amélioration du style de communication.

Réactions des enquêtés	Fréquence	Pourcentages
Bonne communication avec leurs supérieurs et collègues	12	66,66%
Réaliser nos tâches	3	16,66%
Bien communiquer avec les clients	3	16,66%
Total	18	100%

En références aux données recueillies à travers ce tableau, nous déduisons que les formations reçues ont permis de réaliser une bonne communication à la fois avec les supérieurs et les collègues et ce, avec une fréquence de douze(12).

C'est-à-dire que la communication et la transparence. Il est essentiel que le collaborateur ait les informations nécessaires à l'accomplissement de sa tâche, et ait une idée précise de l'évolution et des objectifs de l'entreprise elle-même, et de son environnement. De nos jours, l'abondance d'information a rendu nécessaire la mise en place de système de gestion de l'information, comme les systèmes de Knowledge. Management. Comme nous l'avait révélé l'un des cadres : « oui l'une des clés du succès pour une entreprise est la communication. Elle nourrit un bien-être socioprofessionnel. Si on a une bonne communication, tous les problèmes vont disparaître dans l'entreprise ». **Gestionnaire et responsable de management.**

Parlant de la contribution des formations à la réalisation des tâches, quelques bénéficiaires reconnaissent l'importance de ces formations dans la réalisation de leurs tâches respectives et ce, avec une fréquence de trois (3).Les objectifs de

Chapitre VI : Les éléments constitutifs de la formation continue des cadres moyens de l'entreprise PROFERT SPA

formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'entreprise. Ils doivent tenir compte des contraintes, être clairs, réalistes, praticables et vérifiables. Nous avons essayé de résumer les principaux objectifs de la formation comme suit, Assurer l'adaptation entre les capacités et les connaissances des salariés.

En dernier lieu, ces formations contribuent à entretenir des bonnes communications avec la clientèle, et ce avec une fréquence de trois (3).

Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois. Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation. La formation est toujours considérée comme une clé pour l'entreprise puisque elle permet Le développement des potentiels existants.

Illustrer les situations difficiles dans le travail au milieu des évolutions modernes et aussi pour bien réussir le cadre qui passe toute sa vie à apprendre pour acquérir et accomplir et renouveler ses connaissances pour qu'il puisse faire face au changement de l'environnement. Donc la formation des cadres permet une garantie pour l'avenir. La formation permet l'accès à la culture ou à des responsabilités dans la vie associative.

Effectivement, en se référant aux dires de l'un des enquêtés : « Oui mais beaucoup plus avec les clients à l'extérieur ; la formation améliore la communication entre nous et les clients » Chef de ventes des produits.

Conclusion du Chapitre :

Chapitre VI : Les éléments constitutifs de la formation continue des cadres moyens de l'entreprise PROFERT SPA

Nous retiendrons à travers ce chapitre, qu'effectivement il existe plusieurs éléments qui interviennent dans le façonnement des formations des cadres de l'entreprise PROFERT SPA.

En effet, les activités des formations mises en place par l'organisation se révèlent être un bon moyen permettant aux cadres de s'imprégner de leur culture, environnement et méthodes de travail. Ce qui contribue ainsi à renforcer leur adhésion et participation aux idéaux de leur entreprise. Par ailleurs, les diverses pratiques telles que le développement des compétences, l'implication des cadres dans la prise des décisions et la formation continue contribue intensivement à structurer l'identité professionnelle des cadres de PROFERT SPA.

CHAPITRE VII

Les éléments constitutifs de la valorisation dans la carrière des cadres moyens de l'entreprise PROFERT SPA

Chapitre VII : Les éléments constitutifs de la valorisation dans la carrière des cadres moyens de l'entreprise PROFERT SPA

Les éléments constitutifs de la valorisation des compétences dans la carrière des cadres moyens de l'entreprise PROFERT SPA

Préambule :

Ce présent chapitre est consacré à la valorisation des compétences dans la carrière des cadres de l'entreprise PROFERT SPA. Il est question de déterminer cette pratique mise en place par l'entreprise PROFERT en vue de valoriser son personnel. Notre objectif à travers ce chapitre est de connaître les réactions des enquêtés vis-à-vis de cette politique.

- **Les éléments constitutifs de la valorisation des compétences dans la carrière des cadres moyens de l'entreprise PROFERT SPA**

A ce niveau, il s'agit de faire ressortir l'ensemble des éléments qui contribuent dans le façonnement de cette reconnaissance des cadres moyens au sein de PROFERT, développement des compétences, actualisation des compétences, réalisations des objectifs et la communication.

Chapitre VII : Les éléments constitutifs de la valorisation dans la carrière des cadres moyens de l'entreprise PROFERT SPA

Tableau N°10 : Impact des formations dispensées sur le développement des compétences et la réalisation des objectifs personnels.

Réactions des enquêtes	Fréquence	Pourcentages
Développement des compétences	9	33,33%
Réalisation des objectifs personnels et de l'entreprise	6	22,22%
Insatisfaction d'objectifs personnels	5	18,51%
Autres	4	14,81%
Une bonne communication	3	11,11%
Total	27	100%

En fonction des données que contient le tableau ci-dessus, il apparaît clairement que les cadres enquêtés accordent une grande importance à cette pratique. Vue la divergence des propos qu'on a pu recueillir témoignant de sa grande importance et de ses apports dans le milieu professionnel.

La première catégorie enregistrée démontre que la formation dispensée par l'entreprise contribue effectivement à développer les compétences des cadres ceci, avec une fréquence de neuf (9). En effet, la question du développement des compétences occupe aujourd'hui une place centrale dans le champ de la formation professionnelle. Face à la nécessité de s'adapter aux profondes mutations socio-économiques, les programmes de formation sont désormais axés sur le développement des compétences, afin de contribuer au

Chapitre VII : Les éléments constitutifs de la valorisation dans la carrière des cadres moyens de l'entreprise PROFERT SPA

développement culturel, économique et la promotion sociale du personnel cadre au sein d'une entreprise et ce dans le but de leur permettre de développer leur créativité, leur professionnalisme et leur savoir-faire, en vue d'assumer les diverses responsabilités liées à leur statut. Comme nous l'avait confirmé l'un des cadres de PROFERT : « Oui parce que chaque formation que le DRH prend en charge c'est pour permettre de développer les compétences des employés et de réaliser les objectifs personnels et de l'entreprise », le **Chef des vents et produits**.

Une autre catégorie confirme que les formations dispensées par l'entreprise leur permettent de réaliser des objectifs personnels et ceux de l'entreprise avec une fréquence de six (6). En effet, cette pratique dite « formation des salariés » notamment des cadres ne doit plus être envisagée uniquement comme un outil permettant d'améliorer leurs compétences, mais aussi comme un moyen de répondre à leurs besoins personnels et ainsi, de développer en eux un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Or, fidéliser sur un long terme son personnel fait partie des enjeux majeurs d'une entreprise.

Une troisième catégorie démontre que la formation dispensée par l'entreprise ne leur permet pas de réaliser leurs objectifs personnels et ceci, avec une fréquence de cinq (5). Souvent, le travail routinier a tendance à baisser le niveau de motivation. C'est pourquoi l'entreprise doit savoir transmettre des impulsions aux cadres, en lançant des formations avec des programmes et des contenus afin de répondre à leurs besoins et objectifs réciproques. Comme nous l'a confirmé l'un des enquêtés : « Non, parce que je suis stagné, avant on a eu des formations, mais maintenant non, donc ça freine les objectifs personnels. C'est pour cela que je veux aller chercher une autre entreprise » **Chef de service de personnel**.

Chapitre VII : Les éléments constitutifs de la valorisation dans la carrière des cadres moyens de l'entreprise PROFERT SPA

Une quatrième catégorie démontre que la formation dispensée par l'entreprise leur permet d'avoir une bonne communication et ce, avec une fréquence de trois (3). En référence aux propos tenus par cette catégorie, on estime qu'avoir une bonne communication peut offrir des meilleurs résultats et performances. Ils apprennent à connaître davantage les autres membres de leur entreprise, à entretenir de profonds liens aboutissant à des amitiés qui facilitent parfois la réalisation des tâches de leurs coéquipiers en cas d'absence. Donc le climat social favorise le travail en équipe. Il participe aussi à développer ces compétences et les connaissances en diverses situations de travail.

En dernier lieu, on a la catégorie-autre indiquée avec une fréquence de quatre (4). Du fait de sa diversification que la formation dispensée par l'entreprise leur permet de communiquer à la fois en d'autres langues notamment l'Anglais avec des clients. Cette même catégorie ne borne pas la formation reçue au sens unique de communication. Car, un élément de cette catégorie fait remarquer que cette formation contribue aussi à développer leurs connaissances dans d'autres secteurs notamment en ressources humaines. Puis, un autre élément ajoute : « je voudrais aller travailler au terrain ». Ce qui est en déconnexion totale avec les autres avis. Et la dernière nous a dit sa lui permis d'avoir une promotion.

Nous retenons à travers ce tableau qu'il existe plusieurs éléments qui interviennent dans le façonnement de formations dispensées par l'entreprise PROFERT. Ce qui révèle en même temps que cette formation est un moyen permettant aux cadres de développer leurs compétences, de réaliser leurs objectifs personnels et ceux de l'entreprise mais aussi, d'avoir une bonne communication dans l'environnement à travers les méthodes de travail. La formation est un moyen qui permet aux cadres l'acquisition de nouvelles compétences et l'engagement à leur entreprise, instaure un climat de confiance,

Chapitre VII : Les éléments constitutifs de la valorisation dans la carrière des cadres moyens de l'entreprise PROFERT SPA

désormais assurer qu'ils ont trouvé au sein de leur entreprise une politique de gestion et de management que comprendre et anticipe leurs besoins.

Tableau N°11 : Constat comportemental des enquêtés sur leurs connaissances et qualités requises dans leurs postes avant et après la formation.

Réactions des enquêtés	Fréquence	pourcentages
Permet de réaliser les tâches	10	52,63%
Permet d'actualiser les compétences	6	31,57%
Formation guidée	3	15,78%
Total	19	100%

En fonction des données illustrées dans ce tableau, nous déduisons, que les formations poursuivies est un moyen qui leur permet de réaliser leurs tâches ce que représente la première catégorie que nous avons enregistré, avec une fréquence de dix (10).

Dans une logique de développement des compétences et de valorisation du capital humain, l'investissement en formation est un facteur clé de compétitivité. La formation répond à la fois aux attentes des personnels et aux besoins de l'entreprise. Elle contribue à la satisfaction professionnelle, et à la performance économique, en prenant en compte l'évolution des métiers.

Elle aide au maintien de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requises. Elle

Chapitre VII : Les éléments constitutifs de la valorisation dans la carrière des cadres moyens de l'entreprise PROFERT SPA

permet à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois.¹

Comme nous l'a confirmé l'un des cadres : < Avant ici on prend les ordres pour réaliser notre tâche à travers de notre supérieurs hiérarchiques, mais après la formation on réalise nos tâche sans ordres, donc c'est à nous de planifier notre travail.>**Chef de vents de produits.**

Une autre catégorie, annonce qu'après avoir bénéficié de ces formations elles leur ont permis d'actualiser leurs compétences avec une fréquence de six (6). En effet, il apparait qu'une bonne actualisation est souvent le résultat d'une bonne formation sur le plan personnel et professionnel.

Les conditions de l'évolution des organisations obligent l'ensemble des salariés, cadres, agents de maîtrise, techniciens, ouvriers, à apprendre sans cesse des nouvelles connaissances. La formation et le développement des compétences ne relèvent pas du même état d'esprit même si leur objectif général est de rendre l'individu apte à remplir avec efficacité son activité dans l'entreprise. Le concept de développement des compétences est destiné de celui de formation pour, au moins quatre raisons que nous résumons ci-dessus :²

Le développement des compétences ne peut s'accommoder avec un management ne permettant pas l'expression, des initiatives individuelles et le développement de la responsabilité décentralisation, délégation, participation, car il suppose, en premier lieu, une attitude volontaire de la personne à développer ses compétences, à chercher les moyens d'y parvenir.

En fin une catégorie souligne que le fait d'avoir bénéficié de ces formations au niveau de leur entreprise les a guidé au début de leurs carrières au niveau de l'entreprise, et ce par une fréquence de deux (3).

¹ GANTER-coudercs et borderez Charles, évaluation des services et gestion. Édition cedip paris.2004.p05

² Jean-Marie Peretti. Ressources humaines. 11^{ème} édition. Éditions Vuibert, paris, 2009.p397

Chapitre VII : Les éléments constitutifs de la valorisation dans la carrière des cadres moyens de l'entreprise PROFERT SPA

La formation est toujours considérée comme une clé pour l'entreprise puisque elle permet, Le développement des potentiels existants, Illustrer les situations difficiles dans le travail au milieu des évolutions modernes et aussi pour bien réussir le cadre qui passe toute sa vie à apprendre pour acquérir et accomplir et renouveler ses connaissances pour qu'il puisse faire face aux changements de l'environnement. Donc la formation des cadres permet une garantie pour l'avenir.

Tableau N°12: Degré de stimulation des compétences des cadres par les formations.

L'avis des cadres	Fréquences	Pourcentages
Elle est stimulée par formation	11	68,75%
Elle n'est pas stimulée par formation	5	31,25%
Total	16	100%

En analysant les résultats de ce tableau, nous déduisons que la majorité des cadres nous avons confié que les compétences sont stimulées par le biais des formations, et ce avec une fréquence de onze (11).

Donc d'après plusieurs témoignages, La formation est un moyen qui leur permet d'actualiser leurs compétences. Le développement des compétences correspond à une nouvelle étape de développement de la formation dans l'entreprise. Il correspond aux préoccupations actuelles des organisations de vouloir connaître les différentes compétences détenues par son personnel afin de mieux les intégrer, les développer et d'introduire de nouvelles, la stratégie adoptée par l'entreprise pour mieux les utiliser dans leur stratégie de

Chapitre VII : Les éléments constitutifs de la valorisation dans la carrière des cadres moyens de l'entreprise PROFERT SPA

développement. Comme nous l'a confirmé l'un des enquêtés « Oui bien sûr que les compétences des cadres est stimuler par la formation en conformité aux nouvelles technologies, l'entreprise doit actualiser certaines informations pour développer et stimuler les compétences de ses cadres », **Gestionnaire et responsable de management.**

Une autre cadre à été enregistrée, dans Cette catégorie spécifie que la compétence est stimulée par la formation, mais aussi par l'expérience.

L'expérience est une capacité à combiner et à utiliser avec les connaissances et le savoir-faire acquis afin de maîtriser certaines situations professionnelles et d'obtenir les résultats attendus. Autrement dit, l'expérience permet à l'individu d'effectuer sa tâche de façon satisfaisante.

Par ailleurs une autre catégorie des cadres nous l'avait signalé que les compétences des cadres ne sont pas stimulées par la formation, et ce avec une fréquence de cinq (5). Comme nous l'avait enregistré par l'un des cadres : « Les compétences des cadres peuvent être Stimulées par le biais hiérarchique pas avec la formation » **Chef de vents.**

A l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, dans ce sens, alors que la formation est la plupart du temps imposée par la hiérarchie pour faire acquérir des qualifications utiles à son personnel dans la limite des moyens dégagés et de la stratégie de l'entreprise en la matière, le développement des compétences ne suppose pas relation d'autorité entre ceux qui savent et ceux qui apprennent au encore entre ceux qui définissent les besoins de formation et ceux qui suivent les différentes formations. Ainsi, le processus de développement des compétences suppose l'existence d'un management qui donne de l'importance, en particulier, à l'initiative individuelle et à la responsabilisation délégation du pouvoir, décentralisation. Dans cette même catégorie l'un des enquêtés nous a dit : « Ce

Chapitre VII : Les éléments constitutifs de la valorisation dans la carrière des cadres moyens de l'entreprise PROFERT SPA

n'est pas seulement la formation, mais aussi par l'expérience et par le biais de la hiérarchie qui doit approvisionner les compétences en place par des activités que vont les stimuler». **L'informaticien.** En somme, nous déduisons que les formations disposées pour les cadres de l'entreprise PROFERT, sont un facteur qui leur permet d'actualiser leurs compétences de manière à faire face aux nouvelles technologies et d'avoir des nouvelles connaissances sur les activités courantes de leurs postes. Mais, partant aussi de la contribution de leurs expériences professionnelles, ils arrivent à mieux accomplir leurs fonctions.

Tableau N°13: Évaluation des compétences des enquêtés en fonction des exigences et des objectifs définis pour leurs postes.

Réactions des enquêtés	Fréquence	pourcentages
Satisfaire les exigences de poste	10	52,63%
Réaliser les objectifs tracés envers le poste	9	47,36%
Total	19	100%

En se référant au tableau ci-dessus, nous observons que la catégorie dominante estime que leurs compétences arrivent à satisfaire les exigences définies par leurs postes, et ce avec une fréquence de dix (10).

L'un des cadres nous a révélé : « Je dirais oui c'est une auto-évaluation. Je suis compétent dans mon poste, mais il y a des choses pour lesquelles je voudrais bien y recevoir des formations afin de mieux atteindre les objectifs assignés par l'entreprise en ce sens, mais aussi pour que mes compétences soient très exactement liées à mon poste », **Gestionnaire et responsable de management.**

Chapitre VII : Les éléments constitutifs de la valorisation dans la carrière des cadres moyens de l'entreprise PROFERT SPA

Toutes ces dispositions ne peuvent être que déterminantes d'une forte implication, d'un grand dévouement et d'un engagement sérieux dans leur travail. Par ailleurs, on peut retenir aussi par là que dans une entreprise, les performances et résultats des salariés cadres dépendent surtout des exigences et des objectifs que l'entreprise assigne à leurs postes mais aussi des types de formations allant dans le sens de l'amélioration de leurs compétences .

Une autre catégorie des cadres, considérant quant à eux que leurs compétences leur permettent de réaliser les objectifs tracer envers leurs postes, et ce avec une fréquence de neuf (9).

Nous déduisons donc que l'engagement et réalisations des objectifs tracés par l'entreprise et selon les cadres enquêtés le fait d'avoir bénéficié des formations procure un certaine privilège de développer leur compétences et la possibilité d'évoluer dans leurs carrières.

4- L'apport de la Formation à la promotion des cadres.

A partir des résultats obtenus à propos de cette question, nous pouvons dire partant des réponses de nos enquêtés qu'une grande importance est accordée à cette pratique. Cependant, vue les divergences des propos recueillis, une grande partie témoigne de l'importance et des apports des formations dans le milieu professionnel.

La majorité des cadres ont affirmé, que les formations poursuivies est ce qui leur permet de bénéficier des promotions au sein de leur entreprise.

La fonction ressources humaines s'attache à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois de l'entreprise et les ressources (des hommes), à travers un ensemble de structures, de programme et d'actions.

Chapitre VII : Les éléments constitutifs de la valorisation dans la carrière des cadres moyens de l'entreprise PROFERT SPA

Pour être plus précis, on pourra retenir que, la fonction ressources humaines participe à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant, de promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines adéquation compétences-emplois.

De mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation équité de la contribution-rétribution.

Une seconde et dernier catégorie nous a témoigné, que les formations poursuivie au niveau de PROFERT SPA ne leur a pas permis de bénéficier des promotions.

Les besoins personnels C'est lorsqu'un salarié éprouve un problème, ou désir atteindre un objectif, dans sa vie, à l'intérieur de l'entreprise, sans relation directe avec la vie de l'entreprise et qu'il pense que la formation va l'aider. Comme nous l'avait confirmé l'un des cadres : « Non je n'ai pas bénéficié d'une promotion parce que la formation que j'ai suivi n'a rien avoir avec mon poste de travail », **LeChef de vents de nutritions.**

5- La valorisation des compétences des cadres par leur entreprise.

En fonction des données recueillies à travers cette question nous constatons que la majorité des cadres estiment que leurs compétences sont valorisées par l'entreprise PROFERT SPA.

En effet, les cadres se sentant valorisées, attestent que cette valorisation provient du fait qu'ils ont une bonne communication avec leurs supérieurs, tels que les objectifs organisationnels tracés par leur entreprise les recommandent. Et qu'ils œuvrent toujours pour atteindre ou pour réaliser ces objectifs assignés à leurs postes.

Chapitre VII : Les éléments constitutifs de la valorisation dans la carrière des cadres moyens de l'entreprise PROFERT SPA

Par contre une cadre estime ne pas être traitée conformément à ses compétences. Ce qui revient à dire que ses compétences ne sont pas vraiment valorisées par son entreprise. , elle déclare : « Non elles ne sont pas valorisées parce que je ne suis pas payée en fonction de mes compétence », **Chef de service du personnel.**

Tableau N° 14 : L'auto-évaluation du parcours des cadres enquêtés à PROFERT SPA.

L'auto-évaluation	Fréquence	pourcentages
Parcours positif	13	65%
Acquérir des connaissances	7	35%
Total	20	100%

En analysant les catégories que comporte ce tableau ci-dessus, nous notons que la majorité des cadres considèrent leur parcours au niveau de l'entreprise (privée) PROFERT SPA positif, et ce avec une fréquence de treize (13). Comme nous l'avait confirmé l'un des cadres : « C'est une école » nous déclara un cadre, Je suis motivé ici parce il y a beaucoup des promesses » **Le chef des produits pathologique végétal**, avec quatre ans déjà au sein de l'entreprise. Nous confia un autre. « C'est un parcours positif parce que je suis passé du statut d'un simple salarié à celui du Directeur Adjoint dans un période 4 ans.

De façon sommative, nous pouvons dire que la majorité des cadres apprécient la politique de formation instaurée par l'entreprise. Car ils l'expriment dans l'enthousiasme et dans un air de satisfaction remarquable.

Chapitre VII : Les éléments constitutifs de la valorisation dans la carrière des cadres moyens de l'entreprise PROFERT SPA

Cette politique qui ne s'arrête pas seulement avec la formation encourage aussi la promotion. Ce qui permet de considérer cette politique comme porteuse d'espoir pour tout employé de l'entreprise.

Par ailleurs, une autre catégorie de cadres a affirmé que leur parcours leur a permis d'acquérir des connaissances, et ce avec une fréquence de sept (7).

« Lorsque j'étais à Cevital je n'ai jamais fait de formation, mais ici je fais beaucoup de formations et j'ai eu des connaissances nouvelles par rapport à mon domaine. Je suis très bien installé ici » nous fait savoir un cadre. « Il est magnifique lors qu'on voit la réussite de l'entreprise à travers nos efforts. On a de la chance d'avoir des connaissances pour bien réaliser nos travaux à travers les formations que dispenser l'entreprise » nous affirma un autre. « Très enrichissant en terme professionnel et personnel surtout le côté informatique, communication et savoir relationnel avec les collègues ».

Cette seconde rubrique continue de manifester à la suite de la première, les mêmes sentiments de satisfaction. En effet, elle ajouta à cela une dimension comparée entre les bienfaits de PROFERT SPA et CEVITAL, une autre géante entreprise qui a ses tentacules dans les parages.

Conclusion du chapitre :

A travers ce chapitre, nous avons conclu, qu'effectivement l'engagement des cadres vis-à-vis de leur entreprise s'est avéré l'un des éléments qui contribue dans le façonnement de la valorisation de leurs compétences au niveau de l'entreprise PROFERT SPA. Cette valorisation traduit l'implication des cadres dans leur travail, les motive à atteindre une meilleure performance possible.

Discussion des résultats de la recherche :

A partir de notre étude sociologique effectuée au niveau de l'entreprise privée PROFERT SPA, traitement de rôle de la formation dans le développement des compétences des cadres, nous avons abouti aux résultats suivants :

En premier lieu, cette activité mise en place par l'entreprise PROFERT SPA en vue de former ses cadres s'avère d'une grande utilité et d'une grande efficacité. En effet, pour intégrer les nouveaux embauchés, l'entreprise charge ses responsables hiérarchiques de les assister pendant une certaine période et ce, dans le but de leur expliquer la politique de l'entreprise, les missions et les objectifs organisationnels ainsi que les attentes de l'entreprise vis-à-vis de leurs postes. Beaucoup de cadres apprécient ces types d'initiatives qu'ils considèrent indispensable à la bonne marche de l'entreprise.

Nous constatons donc qu'effectivement le lieu du travail est bien l'une des instances de la socialisation secondaire qui joue un rôle important dans l'intégration du personnel nouvellement recruté et contribue ainsi à la construction d'un avenir positif.

En deuxième lieu, nous avons constaté que la sélection pour des formations disposées par l'entreprise se fait par le responsable hiérarchique selon les résultats obtenus dans notre recherche et que l'objectif de ces formations vise à actualiser les compétences des cadres aux nouveaux systèmes de travail. Cet encadrement des nouveaux recrutés passe via une formation spéciale en ce sens.

Puis, beaucoup de cadres nous ont confirmé que les formations proposées par leur entreprise sont des formations adéquates qui permettent d'évaluer et de développer les compétences de travail, et que le niveau des formateurs est très bien favorable. Les enquêtés ont témoigné que leurs formations leur

Présentation et Discussion des résultats de la recherche

permettent de bien réaliser leurs tâches mais aussi d'innover et d'acquérir de plus en plus de l'autonomie dans la réalisation de leurs tâches.

Enfin, la formation contribue intensivement au façonnement d'une bonne communication entre les cadres et leurs supérieurs hiérarchiques, avec les collègues de travail ainsi que les clients à l'extérieur du mur de l'entreprise. Les formations qu'ils reçoivent est une clé leur rendant accessible l'élargissement de leur savoir qui leur procure une meilleure capacité d'adaptation par rapport aux exigences quotidiennes de leurs emplois et par delà tout pour pouvoir ainsi assumer les diverses responsabilités liées à leur statut et accroître leur mérite au sein de l'entreprise. Cette pratique est aussi considérée comme un outil de fidélisation qui agrandit le degré d'attachement à leur organisation. Pour finir cette pratique est aussi un outil permettant le regain de la motivation qui effectivement peut s'atténuer après occupation des mêmes tâches pendant une certaine période.

Donc, nous avons constaté que la formation pratique contribue au façonnement des réalisations des tâches. Elle permet d'avoir une bonne communication. Ce qui nous permet la confirmation de notre première hypothèse relative :

« La formation est un moyen qui facilite et permet aux cadres de PROFERT SPA d'avoir une bonne communication interne et de prendre des décisions pour réaliser leurs tâches ».

Concernant la seconde hypothèse relative à la valorisation des compétences des cadres de PROFERT SPA nous avons obtenu les résultats suivants :

Premièrement, nous avons constaté que la majorité des cadres estime que les formations disposées par leur entreprise leur permettent de développer leurs compétences et de réaliser les objectifs personnels. Pour d'autres, leur fonction contribue à développer leurs compétences et leurs savoir-faire. Or, ces éléments favorisent la reconnaissance d'une valeur.

Présentation et Discussion des résultats de la recherche

Deuxièmement, l'actualisation des connaissances à travers des formations poursuivies est une clé essentielle leur permettant de bien réaliser leurs tâches et de réaliser les objectifs assignés à leurs postes et les exigences liées à ces postes. Et ceci à la fois dans la réalisation des objectifs de l'entreprise mais aussi dans l'amélioration de la qualité de leur rendement et rentabilité agissant sur l'évolution de leur carrière, donc, leurs performances personnelles.

A cet effet, leur direction doit impérativement les inclure et les faire participer dans le processus organisationnel et gestionnaire de l'entreprise pour témoigner de la valorisation de leurs compétences en les sollicitant à proposer des solutions à différentes situations de crises dans l'entreprise afin de développer leur professionnalisme, leurs capacités de gérer ce genre de situations, de sorte à augmenter leurs créativité et leurs initiatives. Ce qui leur procure certaines marges d'autonomie quant aux manières d'élaborer leur diagnostic et de réaliser leurs tâches en les poussant à s'investir davantage dans leur développement professionnel et promotionnel à travers la formation afin de développer leurs connaissances, leurs compétences et leurs savoir-faire.

En fin, les efforts de PROFERT SPA qui tendent à développer et valoriser les compétences de ses cadres par le biais de la formation consomme un budget considérable pour arriver à ce but : la fidélisation, l'implication et la loyauté de leurs cadres aux idéaux et principes de leur entreprise qui entend tirer d'importants profils et avantages dans leur performance. L'attachement et l'engagement professionnel qui sont des éléments de valorisation des compétences des cadres leur permettent de se sentir de plus en plus professionnels et de se réaliser sur le plan individuel.

De ce fait, nous pouvons dire que notre seconde hypothèse relative à la valorisation des compétences des cadres de l'entreprise privé PROFERT SPA, est confirmée.

Conclusion

Conclusion :

A la lumière de l'étude sociologique menée et des résultats obtenus nous pouvons conclure par dire que nos hypothèses sont confirmées. De ce fait, il ressort que le fondement de la formation professionnelle est effectivement le fruit de nombreux éléments tels que la valorisation et la reconnaissance des compétences, le climat social et l'engagement vis-à-vis de l'organisation.

La formation constitue dans son ensemble un levier important pour toute entreprise. Nous avons constaté que la formation reste un outil d'ajustement et de mise à niveau, qui consiste à l'acquisition de nouvelles connaissances et habilités qui sont introduites d'une façon impérative dans les grandes orientations de l'organisation. Par ailleurs, la formation constitue un avantage aux salariés de PROFERT SPA du fait qu'elle leur permet de bénéficier soit d'une mutation ou bien d'une promotion soit d'une augmentation du salaire.

Pour l'apprentissage, la formation a pour fin de faciliter l'adaptation des individus à leur environnement socio professionnel. Nous avons constaté à partir de notre analyse que PROFERT SPA organise des stages de formation dans l'objectif d'adaptabilités des compétences des salariés aux exigences du poste occupé, ainsi qu'à la technologie adoptée, ces stages sont de courte durée, sont rarement soumises à des évaluations objectives et formelles.

Pour répondre à la demande sociale, les mutations financières, la croissance rapide de la technologie, entreprendre une action de formation est désormais un besoin indiscutable. Afin de faire face à l'exigence vis-à-vis de la clientèle et une concurrence redoutable les gestionnaires de ressources humaines sont contraintes de déclencher un plan de formation. La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements important en énergie, temps, argent, et en ressource pour l'entreprise.

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

Conclusion

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

Pour cela, il est intéressant de s'orienter vers ce genre de thématiques. De traiter les thèmes tels que la promotion du personnel cadres, de ce qui renforce justement cette promotion ? Evaluation de la formation ? Telles sont les thématiques que nous conseillons aux futurs étudiants.

La liste bibliographique

Liste bibliographique :

A. Ouvrages

1. ANGERS Maurice. Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines. Édition casbah, Alger ,1997.
2. ALAIN Meignant. Manager la formation.4^{ème} éditions. Éditions liaisons, paris, 1997.
3. ANNICK Cohen-Haegel. Fonction Toute la Ressources Humaines.2^{ème} éditions, Édition Dunod, Paris, 2010.
4. BERNARD Romain. Bâtir une stratégie de la rémunération.2^{ème} éditions. Éditions Dunod, Paris, 2010.
5. BLANCHET Alain. Gotman Anne .L'enquête et ses méthodes, l'entretien.2^{ème} édition refondue. Éditions Armand colin, Paris, 2007.
6. BOUFFARTIGUE. Paul et Gadea Charles. Sociologie des cadres. Édition la Découverte et Syros, Paris ,2000.
7. BRUNTAUX, J B. Gestion des ressources humaines et communication.4^{ème} éditions. Éditions Yaoundé, 2007.
8. CAMPENHOUDT LUC Van et Quivy Raymond. Manuel de recherche en sciences sociales 3^{ème} éditions. Édition Dunod Paris.1995-2006.
9. CITEAU Jean pierre. Gestion des ressources humaines .4^{ème} éditions. Armand colin, paris, 2002.
- 10.COTE. Marcel. La gestion des ressources humaines. Édition Guérin Montréal, Canada, 1975.
- 11.GANTER-coudercs et borderez Charles. Évaluation des services et gestion. Édition cedip, paris, 2004.
12. GAZIER Bernard. Les stratégies de ressources humaines, Edition la découverte, Paris, 1993.

13. GILBERTP, Thionville. Gestion de l'emploi et évaluation des compétences : des emplois aux hommes et des hommes aux emplois.ESF édition, paris, 1990.
14. GUALINO Villa, SETTIMIO Viale. Aperçu sur l'enseignement professionnel et la formation. Rapport National. Édition P.U.F, Alger (Algérie) ,2000.
15. Guy Le Boterf. L'ingénierie et l'évaluation de la formation. Editions Organisations, Paris, 1993.
- 16.-GRAWITZ Madeleine. Lexique des sciences sociales ,7eme éditions. Édition Dalloz, Paris, 2000.
17. Jacques. Aubert et autres. Management des compétences. Éditions Dunod, Paris ,2002.
18. Jacques Soyer. Fonction formation .2^{eme}éditions. Éditions organisations, paris, 1998-1999.
19. Jacques Soyer. Fonction formation.3^{eme}éditions. Éditions d'organisations, Paris, 2003.
20. PAILLÉ Pierre et Mucchielle Alex. L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. Édition Armand colin, Paris, 2008.
21. PERRETTI. Jean - Marie Ressources humaines et gestion du personnel. 2eme éditions. Éditions Vuibert, Paris, 1998.
22. PERRETTI. Jean - Marie. Gestion des ressources humaines.11^{eme} éditions. Éditions Vuibert, Paris, 2003-2004.
23. PERRETTI. Jean - Marie. Ressources humaines, tout ce que vous souhaitez savoir sur les RH réponse d'un spécialiste. Édition Dunod, Paris, 2006.
24. PERETTI Jean - Marie. Gestion des ressources humaines. 15^{eme} éditions. Éditions Vuibert, Paris ,2008.

25. PERETTI. Jean - Marie. Ressources humaines et gestion des personnes. 6^{eme} éditions. Éditions Vuibert, Paris, 2008.
26. PERETTI. Jean - Marie. Ressources humaines. 11^{eme} éditions .Éditions Vuibert, paris, 2009.
27. JEAN pierre citeaupaire. Gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratique. 4^{eme} éditions. Éditions Armand colin, Paris, 2002.
28. LEBOYER Claude Levy. Évaluation du Personnel, Objectifs. Éditions D'organisations, Paris, 2002.
29. LEBOYER Claude Levy. Gestion des compétences. Édition d'organisation, Paris, 2009.
30. LETHIELLEUX Laetitia. L'essentiel de la gestion des ressources humaines. 5^{eme} éditions .Éditions Gualino, Paris, 2011-2012.
31. Lamri. MOUSSAOU. Comité mondial pour les apprentissages tout au long de la vie, Algérie ,01/2011.
32. MARTORY Bernard, CROZET Daniel. Gestion des ressources humaines (pilotage et performance) 6^{eme} éditions. Éditions Dunod, Paris, 2005.
33. MENTRI Messaoud. Essai d'analyse de la législation et de la réglementation du travail en Algérie. Édition Casbah, Alger (Algérie) ,1986.
34. Messoudi Meutri. Essai D'analyse de la législation de la réglementation du travail en Algérie. Éditions OPU, Alger, 1986.
35. NACER-Eddine Sadi. La privatisation des entreprises publiques en Algérie, objectifs, modalités et enjeux .2^{eme} éditions. Université pierre Mendes France Grenoble, 2006.
36. Olivier Galland. Revue. Formation des salariés du prive. Édition Septembre, Paris, 2006.
37. SEKIOU et al. Gestion de ressources humaines .2^{eme} éditions, paris, 2004.

38. Sous la direction de FRANÇOIS Dépelteau. La démarche d'une recherche en sciences humaines. Édition de l'université de Boeck, Québec, 2000.

39. Tayeb Belloula. Droit du travail. Éditions, Dahlab, Alger ,1994.

40. Weiss Dimitri et autres. La gestion des compétences .Au delà des décours et des outils, un guide pour l'action des DRH. Personnel 330 février ,1992.

41. WEISS Dimitri. Ressources humaines.2^{eme} éditions. Éditions d'organisations, paris, 1999-2003.

42. WEISS Dimitri. Ressources humaines .2eme éditions. Éditions d'organisations, paris, 2003.

B. Les articles des revues :

1. «Gestion des ressources humaines», Hydra-Alger .cycle 01.série N°03.

2. « Le développement des compétences et la question d'engagement dans l'agir professionnel». 8^e. Biennale de l'éducation et de formation texte publié par l'INRP n°212-MOHIB Najoua, PDF.

C. Dictionnaires :

1. ANDER Akonn et ANSERT Pierre .dictionnaire de sociologie. Édition Sénile, Paris, 1999.

2. BRUNO Alain. Dictionnaire de l'économie et des sciences sociales .Éditions Ellipses, Paris, 2005.

3. FERREOL Gilles et autres. Dictionnaire de sociologie .3eme éditions. Éditions Armand colin, paris, 2004.

4. GANGLOFF Bernard. Les compétences professionnelles, descriptif, mesure et développement. Édition l'Harmattan, Paris, 2000.

5. GILLES et autres. Dictionnaire de sociologie. Édition Armand colin, Paris ,1991-1995.

6. La duelle encyclopédie de la gestion et de management. Édition Dalloz, Paris, 2009.

7. ROBERT Le Duff. Encyclopédie de gestion de management. Édition Dalloz, paris, 1999.

D. Webographie :

1. BADER, F. Le développement de l'employabilité des agents de maîtrise : une démarche vers le développement durable, CEROG, journée développement durable. AIMS, IAED AIX-EN PROVENCE.11 Mai 2005.site web : www.strategie-aims.com.consulté le 14 mars 2016 à 10h 30.
2. EL AKREMI, A. et Oumaya Kalbous, R. Mesure de résultats de la formation : Approche par les déterminants de l'efficacité. Site web: [www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tme3/EL Akremi- Saadoumaya. PDF](http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tme3/EL_Akremit-Saadoumaya.PDF).
3. Dr. LUCIEN Mias. Retour au management, 29 juin 2005.www.papidoc.chic-cm.fr/36cadrea.html.consulté le 14 de mars 2016 à 10h06.
4. <http://www.fifti-ohhttp://www.vision-competences.net> .consulté 24 de janvier 2016 à 12h50.
5. Marc Lussac, coyright.2000-2015.www.developpez.com-légal Informations, 23 de Mai 2016 à 9h 29.
6. [www.memoireonline](http://www.memoireonline.com): RH « le recrutement, la formation et la rémunération du personnel dans les entreprises publiques » préparé par Aime Ilanga Lokofo : université protestante du Congo : consulte le 19 avril 2013

ANNEXES

Annexe N01 : Guide d'entretien.

Université ABDERRAHMANE MIRA de Bejaia

Faculté des sciences Humaines et sociales

Département de sociologie

Option : sociologie du travail et des Ressources Humaines

Guide d'entretien

Thème : le rôle de la formation dans le développement de compétence des cadres.

Etude sociologique auprès des cadres moyens de l'entreprise PROFERT SPA.

Ce travail entre dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle (LMD Master II) en sociologie du travail et des Ressources Humaines ayant comme thème : «**le rôle de la formation dans le développement de compétence des cadres au sein de votre entreprise PROFERT SPA**».

A cet effet, nous vous prions de bien vouloir apporter votre contribution en acceptant de répondre à nos questions.

Nous vous rassurons que les réponses obtenues ne seront utilisées qu'à des fins de recherche scientifique.

Nous vous remercions à l'avance pour votre précieuse aide et contribution.

Préparer par :

Encadré par :

Promotrice :

Préparer par :

BARI salifo Lasiano

DA COSTA Ivaldina

Encadré par:

Mr :B.HADERBACHE

Promotrice :

Mlle:D.MADOURI

Année Universitaire 2015-2016

1. Questions relatives à l'identification des enquêtés :

1. sexe :
2. Féminin
3. Masculin
4. Situation familiale.
 - Célibataire(e)
 - Marié(e)
 - Divorcé(e)
5. Niveau d'instruction (par rapport à la formation académique)
 - Primaire
 - Secondaire
 - Moyen
 - Universitaire
6. Catégorie socioprofessionnelle
 - Cadre moyens
 - Cadre supérieur
7. Nombre d'ancienneté dans l'entreprise

Axe II: Questions relative à la formation continue des cadres moyens de l'entreprise PROFERT SPA.

1. Pensez-vous que votre formation initiale (diplôme) correspond au poste que vous occupez actuellement ?si non pourquoi ?
2. Comment avez-vous été sélectionné aux formations proposées par votre entreprise ?combien de fois ? quels étaient leurs objectifs ?
3. Comment évaluez vous les formations proposées par votre entreprise (sélection des candidats, durée, continu, niveau des formateurs) et que proposez vous ?

4. Ces formations vous en t-elles aidé à mieux vous intégrer durant la période d'essai ?sinon pourquoi ?
5. Les formations poursuivies au niveau de profert vous en t-elles aidé à mieux réaliser les taches de votre poste de travail ?expliquez ?
6. Les formations vous en t-elles procuré une certaine autonomie dans l'exercice de vos taches ?si oui comment sinon pourquoi ?
7. Est que les formations vous en permis d'améliorer votre style de communication avec vos supérieurs et collègues de travail ?

Axe III : Questions relatives à la valorisation des compétences dans la carrière des cadres.

8. Est que les formations disposées par l'entreprise vous permettent de développer vos compétences et réaliser vos objectifs personnels ?sinon pourquoi ?
9. Quel est votre constat comportemental spécifique des connaissances et des qualités requises pour un rendement optimal dans votre poste après et avant la formation ?
- 10.Selon vous est-ce que les compétences des cadres sont stimulées par les biais de la formation ? Expliquez ?
- 11.Comment évaluez-vous vos compétences par rapport aux exigences et objectifs définis envers votre poste ?
- 12.Est-ce que la formation poursuivie vous a permis de bénéficier de promotions au sein de votre entreprise ?si non pourquoi ?
- 13.Pensez-vous que vos compétences sont valorisées par votre entreprise ?si oui comment ?si non pourquoi ?
- 14.Comment évaluez-vous votre parcours à l'entreprise PROFERT ?

Nous vous remercions d'avoir bien voulu répondre à nos questions, votre aides nous aide nous extrêmement précieuse.

NOM DU SALARIE : DIRECTION :

FONCTION : VISA :

FORMATION :

Cette évaluation doit permettre d'enrichir et de vérifier l'efficacité de la formation, aussi nous vous remercions de bien vouloir remplir ce questionnaire.

1. GLOBALEMENT, COMMENT APRECEIEZ-VOUS CETTE FORMATION ?

<i>EXCELLENT</i>	<i>BON</i>	<i>MOYEN</i>	<i>PEU SATISFAISANT</i>	<i>INSUFFISANT</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<i>excellent</i>	<i>Bon</i>
			<i>Moyen</i>	<i>Peu satisfaisant</i>
				<i>insuffisant</i>

2. LES APPORTS

Les objectifs ont-ils été clairement définis en début de séance ?					
Ces objectifs ont-ils été atteints ?					
Cette formation a-t-elle répondu à vos attentes ?					

3. LA PEDAGOGIE

Comment évaluez-vous les méthodes utilisées ?					
comment appréciez-vous l'animation ?					
Comment évaluez-vous les supports de formation présentés ?					
Comment évaluez-vous l'organisation et la logistique ?					

4. LES SUITES A DONNER

Les sujets qui vous ont le plus intéressé
Les sujets que vous auriez aimé voir développer davantage-Vos suggestions

Date :	Animateur :
Lieu :	Fonction :
Intitulé de la Réunion/Formation :	Support de cours :

N°	NOMS DES PARTICIPANTS	Fonction	Signature
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			

THEME:

1. Date et Lieu de la formation :

La formation se déroulera en interne, au siège, au niveau de :

Les horaires sont fixés comme suit :

Date	Horaires	Matin	Après midi

2. Liste des participants

N°	Nom et Prénom	Fonction	STRUCTURE
1			
2			
3			
4			

3. Feuille d'Emargement

Annexes II : Organigramme de la SPA Profert

