



UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA. BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

Mémoire de fin de Cycle

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master

Option : Sociologie du travail et des ressources humaines

Thème

**L'impact de la formation sur le développement des
compétences chez les cadres**

Cas pratique : l'Entreprise Général Emballage

Réalisé par :

M^r. BOUDA rassif

M^r. CHALABI azedine

Encadré par :

M^r. ZERROUK AHCENE

Session: Juin 2015

Remerciements

Nous remercions le grand dieu tout puissant de nous avoir donné le courage et la volonté pour mener à terme ce modeste travail.

Nos profonds remerciements vont également à tous ceux et celles qui nous ont aidés de près ou de loin, en particulier notre encadreur M^r zerrouk ahcene qui nous a beaucoup aidés avec ses conseils et sa disponibilité et ses orientations.

Nous remercions vivement le personnel de Général emballage, et leurs directeur des Ressources Humaines de nous avoir permis d'effectuer notre stage.

Enfin nous remercions toute l'équipe pédagogique de département des sciences humaines et sociales, surtout aux enseignants qui ont contribué a notre formation tout au long de nos études.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

- ✓ A mes chères parents à qui ne serait difficile d'exprimer ma profonde gratitude pour l'éducation qu'ils m'ont prodigué, pour leur encouragement tout au long de mes études et pour toutes les sacrifices qu'ils ont consentis à mon égard
- ✓ A mes chères frères et sœurs
- ✓ A mes amis, ainsi qu'à tous ceux qui m'ont aidé de près et de loin à la réalisation de ce travail

Rassif

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

- ✓ A mes très chers parents.
- ✓ A mes sœurs et à mon adorable frère Saïd.
- ✓ A ma belle femme Samira qui est toujours a mes cotés.
- ✓ A tout mes amis que je connais de prés ou de loin.
- ✓ A tout la communauté universitaire A/MIRA Bejaia.
- ✓ A tout les résidents et les travailleurs de Ru Berchiche 02

AZEDINE

Sommaire

SOMMAIRE

La Liste des abréviations

Introduction

Partie théorique

Chapitre I : le cadre méthodologique de la recherche

1- Les raisons du choix du thème.....	1
2- Les objectifs du thème.....	2
3- La problématique.....	2
4- Les hypothèses.....	5
5- Les définitions des concepts clés.....	6
6- La méthode et les techniques utilisées.....	9
7- Le déroulement de l'enquête.....	12
8- La population d'étude.....	12
9- Les difficultés rencontrées.....	13

Chapitre II : généralités sur la formation est la compétence

Section 01

1- quelques définitions de la formation.....	14
--	----

2- les objectifs de la formation.....	15
3- les types de la formation.....	17
4- les modes de formation.....	19

Section 02

1- le processus de plan de formation.....	19
2- l'importance de la formation.....	20
3- l'application de la formation sur les catégories socioprofessionnelles...	21
4- la formation selon les différentes approches.....	22
5- le déroulement de l'opération de formation.....	23

Section 03

1-L'apparition du système de la formation professionnelle dans l'entreprise algérienne.....	26
2-Les dispositifs de la formation continue en Algérie.....	27
3-La formation professionnelle au sein de l'entreprise.....	28
4-Le cadre réglementaire de la formation.....	28
5-La politique de la formation.....	28

Section 04

1- définition de la compétence.....	30
2- Le concept de la compétence de points de vue différents.....	30
3- Les exigences de compétence.....	31
4- Les compétences se distinguent.....	32
5- développement des compétences.....	33
6- caractéristiques de compétence.....	34
7- Les types des compétences.....	34
8- Les enjeux de la compétence.....	36
9- Les besoins de l'entreprise en compétences.....	37
10- L'entreprise et le développement des compétences.....	37

Partie pratique

Chapitre III : interprétation des données et résultats d'enquêtes

Section 01 : présentation de général emballage.....	39
---	----

Section 02 : I- analyse des données

1-les données personnelles et professionnelles des enquêtés.....	46
2-la pratique de la formation au sein de général emballage.....	49
3-les objectifs assignés à la formation.....	51
4-le recensement des besoins de formation et les outils utilisés.....	54

5-la place de la formation au sein de l'entreprise général emballage.....56

6-impact de la formation sur le développement des compétences.....62

Section 03 : II-résultats d'enquêtes

I-Vérification de la première hypothèse.....68

II-vérification de la deuxième hypothèse.....72

Conclusion

La Bibliographie

Les Annexes

LA Liste des abréviations

GRH	Gestion des Ressources Humaines
RH	Ressources Humaines
SPA	société par action
ISO	Norme correspondant à la qualité du management et la satisfaction du client.

Liste des annexes

Annexe num	titres
Annexe 1	Guide d'entretien
Annexe 2	Organigramme : général de l'entreprise Général Emballage d'AKBOU : siege et unites
Annexe 3	Organigramme : Direction qualité développement des Ressources Humaines
Annexe 4	Fiche de poste
Annexe 5	Fiche d'une demande de recrutement

Introduction

Introduction

Pour se développer, accroître ses capacités productives, ses ressources de compétences, ses forces de réaction à la concurrence économique et technique du marché, l'entreprise a toujours dû compter sur la vitalité de l'ensemble humain de ses travailleurs de tous grades.

Pour l'entreprise, le fait de ne plus pouvoir compter sereinement sur le potentiel de connaissances et de savoir professionnel diffusés par le système scolaire pour affronter les aléas économiques, technologiques et culturels de son histoire, est un traumatisme majeur mais peut être aussi une occasion inspirée de modifier la régulation de ses rapports ; c'est pour ces motifs que l'entreprise doit envisager de mettre en œuvre une batterie de formations permettant de réaliser une adéquation entre les exigences du poste et les qualifications des salariés.

De nos jours, la formation professionnelle est l'une des techniques de la Gestion des Ressources Humaines qui permettent la régulation de la main-d'œuvre qualifiée alimentant ainsi l'entreprise des compétences dont elle a besoin.

L'investissement dans la formation est un facteur clé de compétitivité et un composant d'une politique active au développement humain et social durable centré sur les compétences et l'employabilité, il s'agit en effet, d'intégrer et d'adapter de façon constante les compétences pour faire face à tous les changements en mettant en place un mécanisme d'apprentissage basé sur l'innovation et l'adaptation rapide aux mutations.

La formation représente donc un investissement stratégique afin d'assurer le développement des compétences des salariés nécessaire aux évolutions des entreprises. Ayant pour objectif générale et prioritaire préparer les hommes à exercer les fonctions dont ils ont ou auront les responsabilités

d'exercer en sorte, La formation est devenue une préoccupation majeure des ressources humaines. Privilégié pour améliorer et faire acquérir des qualifications et des compétences aux salariés.

La formations a d'abord une finalité humaine de transmission et de développement d'une personnalité qui se forme, ainsi elle vise l'accomplissement a un moment donné du parcours personnel, la plus grande part du potentiel humain, sans ignorer ni sous estimer la finalité d'insertion dans une activité.

Dans notre travail, nous allons traiter la réalité de l'impact de la formation sur le développent des compétences au sein de général emballage. A cet effet, nous avons scindé notre travail en plusieurs volets comme suit :

Notre travail se divise en deux parties, la première théorique, la deuxième Pratique.

La partie théorique se devise en deux partie la première et le cadre méthodologique ou nous allons essayer d'expliquer les raisons et les objectif du choix de thème, ensuite la problématique et les hypothèses ainsi notre échantillon, et après la méthode utilisée lors de la collecte des données, discussion des concepts clés. Enfin la période et le lieu du stage pratique.

Dans la deuxième partie du cadre théorique nous allons consacrer sur la formation et le développement des compétences. On a mit deux sections, la première sur les généralités sur la formation et la deuxième sur les généralités sur les compétences.

Dans la seconde partie qui est la partie pratique de la recherche, elle comporte en deux sections la première est destiné à la présentation de l'organisme d'accueil, et une présentation sur l'échantillon d'étude. Et les deuxièmes sections est consacré sur l'interprétation des données recueillies .est on termine avec l'analyse des résultats. Qui nous permettre d'aboutir une synthèse et une conclusion.

Partie theorique

Chapitre I

Le cadre méthodologique de la recherche

Préambule :

Dans ce présent chapitre nous démontrerons les raisons et les objectifs du choix du thème, la problématique de notre sujet de recherche, et les hypothèses en plus définition des concepts clés et la méthode utilisé et la population étudié et les difficultés rencontré, afin que notre recherche soit méthodique et scientifique.

1. Les raison de choix de thème :

Comme toute recherche scientifique, le choix de notre thème de recherche est motivé par les raisons suivantes :

- L'importance accordée à la formation par de nombreuses recherches suscite en nous l'intérêt et d'utilité de mené une étude dans ce sens.
- Découvrir comment la formation accorde l'accumulation de savoir-faire, et l'actualisation de savoir-être.
- L'importance de la formation dans la gestion des ressources humaines afin d'acquérir une ressource humaine motivée et capable d'atteindre les objectifs organisationnels et économique de l'entreprise.
- Vu l'importance des ressources humaines dans le développement de l'organisation et le rôle que joue la formation comme fonction de ressource humaine qui est aussi un outil de développement et de progrès de l'entreprise dans ses différentes dimensions économique, sociale, culturel, ...etc.
- La spécialisation des métiers d'emploi, nécessite vraiment une formation complémentaire à la formation initiale, surtout dans les entreprises industrielles.
- D'approfondir nos connaissances dans le domaine de la gestion des ressources humaines et particulièrement de la formation.

- Comprendre le processus d'évaluation des compétences au sein de l'entreprise.

2. Les objectifs du la recherche :

Tout travail de recherche exige des objectif à atteindre, nos objectifs sont nombreux parmi les :

- Montrer si l'entreprise général emballage investi en homme autant qu'elle investit en matériel.
- Connaitre les méthodes et techniques utilisées par l'entreprise concernant la formation.
- Constaté l'effet de la formation sur le développement des compétences.
- Montrer l'importance de formation au milieu du travail.
- Connaitre le rôle et la place de la formation au sein de l'entreprise générale emballage.
- Connaitre les nouvelles perspectives adéquates en vue d'assurer une formation. rationnelle et objective des RH.
- Pour voir à quels degrés la formation collabore dans la réalisation des objectifs de l'entreprise ainsi celle des cadres.
- Vérifier les hypothèses lesquelles la formation est un moyen par lequel l'entreprise permet aux ouvriers d'acquérir des compétences pour s'adapter aux changements technologiques.
- Connaitre le point de vue des cadres vis-à-vis l'importance de la formation.

3-problématique

Dans un marché économique caractérisé par une concurrence mondiale du a l'importation effrénée, les entreprise de production algériennes doivent faire l'objet d'une vigilance accrue et d'une créativité débordante.

Il est vrai que le marché actuel dominé par l'économie du « bazar » laisse peu de place à la production nationale, concurrencée par les conteneurs déversés tous les jours dans nos ports. Il est difficile pour les fabricants nationaux de résister à cette concurrence étrangère que ce soit au niveau des prix que des quantités exigées par le marché, c'est pourquoi les entreprises algériennes doivent redoubler des persévérances, d'imagination et de productivité.

Pour cela, elles s'appuient sur des moyens matériels et technologiques déférent, sur des moyens financiers rendu possibles par le concours des banques, mais surtout sur des moyens humains bien formés et compétents à même de produire des bien d'égale valeur qualitative aux produits d'importation. A cet égard, la formation qui apparait « comme une condition de l'employabilité, pour le salarié, et compétitivité pour l'entreprise »¹ est le moyen d'acquisition de compétences professionnelles, organisationnelles et opérationnelles, nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise et aux défis de l'adaptation, de progrès dans son environnement complexe et mouvant.

La formation est considérée comme un élément majeur dans l'évolution des compétences qui vise à une meilleure compétitivité sur le marché du travail, la formation est un outil stratégique pour les exigences concurrentielles de la modernisation technologique, car elle pousse a au développement des compétences salariales, elle est considérée comme un moyen d'acquisition d'un savoir-faire dans le but d'optimiser les ressources disponibles ou accessibles pour le meilleure résultat, elle est ainsi un des leviers essentiels de l'efficience organisationnelle. Pour l'entreprise, le fait de ne plus pouvoir compter sereinement sur le potentiel de connaissances et de savoir professionnel diffusés par le système scolaire pour affronter les aléas économiques, technologiques et culturels de son histoire, est un traumatisme majeur qui peut être aussi une

1-Jean-marie perrti,gestion des ressources humaines ,15eme édit veubert,2007,p22.

occasion inspirée de modifier la régulation de ses rapports : c'est pour ces motifs que l'entreprise doit envisager de mettre en œuvre une batterie de formations permettant de réaliser une adéquation sur les exigences du poste et les qualifications des salariés.

La mobilisation des ressources humaines RH est toujours faite par des nouvelles logiques en favorisant l'investissement matériel qui consiste à perfectionner toujours cette ressource dont trouve plusieurs volets comme la formation, les conditions de travail, la promotion, la motivation...Cependant, « la formation quand elle est bien prise en charge, est un outil d'évolution de l'entreprise à travers ses hommes et un secteur important de motivation et de satisfaction, plus l'entreprise est innovante, plus elle attachera de l'importance à la formation »².

Donc pour se développer et faire face aux évolutions modernes, une entreprise se doit assurer une actualisation et une avancée permanente de ses « richesses humaines », d'où l'importance de la formation comme moyen essentiel pour assurer cette actualisation et permettre le meilleur développement des compétences, car le monde est devenu complexe, aux changements de la mise en place d'un « droit individuel à la formation »³.

Parmi les préoccupations de la gestion des ressources humaines GRH, figure le recrutement de qualité, basé sur une sélection rigoureuse des profils les plus adaptés. La gestion des carrières motivantes est fondée sur la stabilité, une rémunération juste et équitable ainsi que la formation continue des cadres, des agents de maîtrise, voire même des exécutants.

2-Bouchama, malika, mémoire magistère en sciences commerciales, option management des ressources humaines, « l'impact de la formation sur le développement de l'entreprise » université tizi ouzo, 2006, p46.

3-Annick Cohen, toute fonction ressources humaine, édition, Paris, 2006, page 253

La formation permet d'apporter des connaissances et des savoirs faire supplémentaires non disponibles aux écoles et aux universités. A titre d'exemple, un ingénieur en agroalimentaire n'est pas spécialisé en « boissons » d'où un complément de connaissances nécessaires au sein de l'entreprise, les exemples de formation existe dans tous les domaines.

Apporter de la pratique et du pragmatisme qui répondent directement aux besoins de l'entreprise. Il s'agit de formation sur le tas, ou de type académique dont l'objectif est de spécialiser les intervenants à une pratique précise, des produits précis ou un domaine plus spécialisé, « la formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné »⁴.

La présente étude conduite au sein de l'entreprise « Général emballage » qui est un leader dans le domaine d'emballage en carton, vise à répondre à deux interrogations principales :

- La formation continue est-elle la préoccupation principale de « Général emballage » ?
- La formation a-t-elle des impacts sur le développement des compétences et comment ?

Enfin l'étude vise également à connaître la pratique de la formation au sein de la société « Général emballage », Notamment, leur organisation, leurs fréquences, leur durée et tous les tenants et aboutissements de la formation.

4-Les hypothèses :

Selon *Omar Aktouf* : « une recherche est en quelque sorte une base avancée de ce que l'on cherche à prouver ».⁵ D'une façon très générale, on peut

4-Camusso Dominique, les plans de formation, édition l'harmattan, Paris, 2007, p, 175.

5-Omar Aktouf, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, édition : casbah, Alger, 1987, p57.

dire qu'une hypothèse est une supposition que l'on fait d'une chose possible ou non et dont on tire en conséquence, pour le cas de notre travail, nous avons formulé deux hypothèses :

- La formation continue constitue la préoccupation principale de la gestion des ressources humaines de l'entreprise Général emballage.
- La formation a des impacts positifs sur le développement des compétences.

5-Définition des concepts clés :

Pour mieux analyser l'impact de la formation sur le développement des compétences acquise par les cadres et cerner l'objet de notre étude, on doit d'abord définir chacun des concepts clé utilisés dans notre étude :

✓ La formation :

La formation est un « ensemble d'action de moyen, de techniques et de support planifiées à l'aide desquelles les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs personnelles ou sociaux pour s'adapter à leurs environnements et pour accomplir d'une façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »⁶.

Selon Meignant, la formation est un « facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise »⁷.

« La formation est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoirs par une personne ou un groupe dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif »⁸.

6-jp Cîteaux gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique 3eme édition DOLLAZ, 2000, p107

7-Meignant « Aménager la formation », Édition, paris 1991, p.101.

8-THIERRY Ardoun, « Ingénierie de formation pour une entreprise » édition Dunod, Paris, 2003, p10.

✓ La compétence :

Selon Jean Marie Peretti « la compétence, dans le contexte de l'entreprise, est la somme des acquis que le salarié met en œuvre dans sa vie professionnelle. C'est la combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences, et comportements s'exerçant dans un emploi précis »⁹.

ZARIFIAN définit la compétence comme : la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté (... la compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances (... la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à s'amuser des domaines de responsabilité¹⁰. Et Christophe Parmentier la définit comme « la capacité d'une personne à réaliser des activités et de résoudre des problèmes dans un contexte professionnel donné en vue de répondre aux exigences de l'organisation »¹¹.

Et selon ARDOUN Thierry la compétence « est la formalisation d'une dynamique complexe d'un ensemble structuré de (savoir, savoir –faire, savoir-être, savoir –agir etc..... (Mobilisée et opératoire dans un contexte particulier la compétence est le résultat reconnue de l'interaction entre l'individu et l'environnement »¹².

✓ L'entreprise :

Selon Grawitz Madeleine : une entreprise du point de vue économique : « unité de production originale, caractéristique du capitalisme, formée 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 sociale d'où utilité en dehors du profit, objectif commun, relation, information...etc. »¹³.

9-Jean Marie peretti,ressources humaines, édition DUNOD, Paris 2006,p108.

10-ZARIFIANE Philippe, « Objectif compétence pour une nouvelle logique », édition liaison, Paris, 1999, p703.

11-Christophe parmentier,tout savoir é-former de la loi de 71 au Learning, édition d'organisation, Paris,2001,p21.

12-THIERRY Ardouin, « Ingénierie de formation pour une entreprise »édition Dunod, Paris, 2003, p10.

13-GRAWITZ Madeline, « lexique des sciences sociales »7 eme édition Dalloz, paris, 2000, p153.

« l'entreprise dans le sens actuel désigne soit une tentative de faire quelque chose, soit une organisation de prestataire de services ou de biens à caractère marchand, donc l'entreprise est un réseau où des entrepreneurs proposent des produits à des clients, en réalisant cette offre par recours à des travailleurs, en mettant en œuvre des moyens financés, d'abord par des propriétaires, ceci dans des conditions où chacun tire avantages des efforts qu'il consent »¹⁴.

L'entreprise est une organisation économique et sociale dotée de moyens Humains, matériels et financiers qu'elle utilise pour produire et offrir sur Le marché des biens et des services¹⁵.

L'entreprise est aussi une unité qui de dépenses qui consomme et investit Afin de mener à bien le processus de production¹⁶.

✓ **Les cadres :**

Un cadre se définit, en premier lieu, par les fonctions exercées, tel que par exemple les membres des organisations, entreprises et administrations exerçant des fonctions d'encadrement, les titulaires de postes de travail qui exigent d'importantes responsabilités, ainsi que les postes supposant des qualifications élevées¹⁷.

GRAWITZ Madeleine entend par cadres, quelqu'un membre du personnel et responsable d'un secteur bien déterminé, dont ils assurent l'encadrement (armée, entreprise, administration), Elle en distingue généralement :

- **Les cadres fonctionnels :** ayant des responsabilités de conception et de gestion (cadres administratif, juridiques et financières, ingénieurs d'état et de recherche).
- **Les cadres opérationnels :** ont des responsabilités d'exécution et d'application (production représentants).

14-ANDRE AKOUN et ANSERT Pierre, « Dictionnaire de sociologie », édition seuil, 1999, p1888.

15-FURCOTTE (R), guide de gestion des ressources humaines, édition, techno compétence, Québec, 2003, p58.

16-GILLES (F), dictionnaire de sociologie, 3eme édition Armand colin, Paris, 2004.

17-Akoun Andre et Ansart Pierre, *Dictionnaire de Sociologie*, Edition le Robert/seuil, 1999, p 59.

Néanmoins les critères pour caractériser les cadres restent imprécis en raison de leur double statut de salariés et de représentants de patron¹⁸.

✓ **Ressources humaines :**

Expression utilisée pour désigne les hommes au travail du point de vue de leur aptitude, existante ou potentielle, à créer des richesses pour leur organisation. Cette expression s'est substituée aux termes (personnel) (main d'œuvre) au début des années 1980. L'idée que le salarié ne réduit pas à une quantité de travail dotée d'une qualification donnée a priori n'est pas nouvelle et la critique du réductionnisme mis en œuvre dans le taylorisme se manifeste dès 1932 aux états- unis avec l'école des relations humaines d'Elton Mayo avec l'effet des facteurs psychosociaux qui Hawthorne, révèle des facteurs psychosociaux qui jouent un rôle essentiel dans la productivité¹⁹.

✓ **Salarié :**

Selon le dictionnaire économique et science sociale le salarié est présenté comme « un actif occupant une place dans le contrat du travail, est fondé sur une relation de subordination à un employeur, le salarié loue sa force de travail à l'employeur en échange d'une rémunération. Dans le code du travail Algérienne sont considérés travailleurs salariés, toute personnes qui fournissent un travail manuel ou intellectuel moyennant rémunération dans le cadre de l'organisation et pour le compte d'une autre personne physique ou morale, Publique ou privée, ci-après dénommée employeur »²⁰.

6-Méthode et techniques utilisées :

Les réponses aux questions posées dans notre problématique et la vérification des hypothèses nécessitent la mise en œuvre d'une méthode appliquée notre schéma d'analyse. Pour cette raison nous avons choisi la méthode qualitative qui est indispensable dans chaque recherche scientifique, à

18 -Grawitz Madeleine, *Lexique des sciences sociales*, 7eme Edition, Edition Dalloz, 2000, p p48, 49.

19-Alain Beitone et Antoine Cazorla, dictionnaire des sciences économiques, 2 édition, Armand colin, paris, 2007, page124.

20-Droit de travail, titre1 : objet et champ d'application, ART02 loi n° 90-11 du 21 avril 1990 modifiée.

cause de la nature du thème de recherche et le nombre de la population d'enquête, Parce qu'elle permet de recourir à un aspect de la réalité que l'on veut étudier, elle englobe l'ensemble des règles et procédures que le chercheur doit suivre pour mener sa recherche.

✓ **La méthode :**

« La méthode est un ensemble de procédures, de démarches précises adoptées pour en arriver à un résultat »²¹

Selon Grawitz Madeleine conçoit la méthode : « comme un ensemble concerté d'opérations, mises en œuvre pour atteindre un ou plusieurs objectifs ..., un ensemble de normes permettant de sélectionner et de coordonner les techniques. Elles constituent de façon plus ou moins abstraite ou concrète, précise ou vague, un plan de travail en fonction d'un but »²². dans l'objectif d'approfondir notre recherche et de comprendre le phénomène étudié, nous avons opté pour la méthode qualitative.

✓ **La méthode qualitative :**

La méthode qualitative qui est « *Une stratégie de recherche utilisant divers technique de recueil d'analyses dans le but d'explicitier en compréhension un phénomène* »²³.

C'est un moyen qui va nous permettre de dévoiler la formation des cadres au sein de l'entreprise « Général emballage », à travers l'analyse et l'interprétation des données qualitatives et les propose recueillis auprès des cadres interrogées, et cela afin de pouvoir affirmer ou infirmer les hypothèses émises, L'utilisation de cette méthode nous permet donc d'étudier le phénomène en interprétant les sens des propos recueillis et les observations retenus.

21-BRUNO Alain, Dictionnaire d'économie et des sciences sociales, Edition Ellipse, Paris, 2005

22-Grawitz Madeleine, Méthodes des sciences sociales, 11eme Réédition, Edition Dalloz, Paris, 2001, p 352.

23-Muchielli (A), dictionnaires des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales, édition, Armand Colin paris, 2002, p 129

✓ Les techniques utilisées :

Les techniques sont des outils, mises à la disposition de la recherche, organisées par une méthode. Il s'agit donc de sélectionner les techniques et les moyens de recueillir les données et pour la réalisation de notre recherche. et pour cette raison nous avons opté aux techniques de recherche suivante :

✓ L'observation :

L'observation est un moyen de collecte d'information nécessaire pour arriver à la réalité recherchée, elle est définie comme étant : « *la constatation exacte d'un fait à l'aide de moyens d'investigation et d'étude appropriée à cette constatation* »²⁴

Dans le dictionnaire de sociologie : l'observation est « la considération d'un fait directement ou par l'intermédiaire d'instruments, en vue de le connaître »²⁵

L'observation, c'est « un regard porté sur une situation »²⁶

✓ L'entretien :

Si l'on se réfère à A. Blanchet⁴, l'enquête par entretien « *donne accès à des idées incarnées, et non pas préfabriquées, à ce qui constitue les idées en croyance et qui, pour cette raison, sera doté d'une certaine stabilité (...) la valeur heuristique de l'entretien tient donc à ce qu'il saisit la représentation articulée à son contexte expérientiel et l'inscrit dans un réseau de signification. Il ne s'agit pas alors seulement de faire décrire, mais de faire parler sur* ».

Nous avons utilisé l'entretien parce qu'il permet au cadre Interrogées de s'exprimer librement sur les sujets de discussion préétablis et nous permet de ramasser le maximum d'information sur notre sujets. Donc l'entretien c'est un rapport oral entre questions précises et structurées afin de recueillir toutes les informations nécessaires à notre recherche. Aussi qui est une forme de

24-BEMADIN C.L. Grawitz M, Lexique des sciences sociales, 7ème Ed, Dalloz, Paris, 2000. P. 298.

25-Dictionnaire de sociologie, le robert.

26-Giglione et Matalon, 1998, p.11.

communication entre deux personnes ayant pour but de recueillir certaine information, il se caractérise par un contacte directe entre l'enquêteur et l'enquête.

Notre étude porte sur les cadres de l'entreprise de « Général emballage » qui travaillent dans les différents services, vu l'objectif de notre recherche, nous avons appliqué une méthode qualitative qui nous a permet de cerner le fond de notre sujet, à cet effet, le choix des membres de notre Population d'étude s'est effectué sur un ensemble des cadres de l'entreprise « Général emballage » dans les différents services, cette population est l'ensemble des cadres qui ont près de 11 cadres qui exercent déjà un stage de formation, qui représente une catégorie socio professionnelle instruite, Car elle dispose des qualités requises et la plus apte à répondre à notre guide d'entretien d'une manière précise.

7- Déroulement de l'enquête :

Notre enquête s'est déroulé au sein de l'entreprise privée « Général Emballage » du premier mars au onze avril qui c'est passé dans les bonnes conditions.

8-La population d'étude :

Nous avons visés les cadres travaillants à l'entreprise « Général emballage» est bénéficié au minimum d'un stage de formation.

La population de l'entreprise « Général emballage »se constitue de 980 salariés dont la proportion des cadres est de 150, occupant différentes postes de responsabilités dans les différentes départements, nous avons interrogé intentionnellement 11 cadres, l'échantillonnage intentionnel défini par Alain Gilles : « comme un échantillonnage non probabiliste dans lequel les unités sont choisies suivant un profil bien défini »²⁷, en prenant compte les caractéristiques suivantes ;

27 -Alain Gilles, éléments de méthodologie et d'analyses statistiques pour les sciences sociales .Ed. Mc Graw-hill, quebec, canada, 1954.

- Occupation des différentes postes de responsabilité ;
- Bénéfice d'une formation professionnelle.

Vue l'impossibilité d'avoir le nombre des personnes concernés par la formation donc après avoir contacté un responsable de formation, ce dernier nous a orienté vers d'autres cadres jusqu'à la réalisation de onze entretiens.

9-Difficultés rencontrées :

- le non disponibilité des cadres à cause de leurs taches envers l'entreprise.
- la grève des étudiants pour une période de trois mois.
- le manque d'expérience sur le terrain
- des difficultés dans le guide d'entretien surtout dans l'analyse.
- la lenteur dans les réalisations de la recherche vue que cette dernière constitue notre première expérience.

Synthèse :

Ce chapitre est très important puisque s'articule sur questions de la problématique et les hypothèses qu'on arriver à leur vérification sur le terrain.

Et la recherche scientifique compose des étapes qu'on doit suivre, puisque chaque étape besoin d'une autre étape afin de réaliser un travail bien organise et pour facilite la recherche.

Section 01 : Généralité sur la formation

Préambule

Nous présentons dans ce chapitre la formation et les compétences au sein d'une organisation, en a cité quelques définition de la formation, et ses différent objectif, les types de formation, ces mode et ses approches et son importance aux organisations, et son évolution. En effet nous avons parlé sur les compétences, et ces exigences son développement et ses différentes caractéristiques.

1- Quelques définitions de la formation

« Toute formation dispose d'un patrimoine de compétences qu'elle se doit de transmettre à ses salariés et de faire évoluer au rythme des évolutions technologiques et de ses besoins. La formation est une condition à un cout, à ce titre, est un investissement »¹.

Selon Meignant, la formation est un « facteur d'ajustement et adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure ou elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelle et à améliorer la performance économique de l'entreprise »².

L'intérêt de la définition de la formation est, premièrement, « Trouver des solutions » ; c'est-à-dire considérer que le processus de formation prend son origine dans la confrontation d'un individu à une difficulté dont il ne possède pas à priori les clés de résolution ; celle-ci sont donc à construire.

Deuxièmement, « provoquer un changement conscient » ; ça signifie mettre l'accent sur l'analyse, la compréhension, la réflexion et la conceptualisation.

¹ - Soutenain JF, Farcet P. « organisation de gestion de l'entreprise », Edition foucher, paris 2006, P. 292.

² - Meignant « Aménager le formation ». Edition Paris 1991, P. 101.

Bien que les changements qu'on rencontre chez un individu ne se produisent pas d'un façon anarchique mais dans une démarche consciente de prise de recul par rapport à la pratique et l'interrogation sur soi-même dans un processus de construction perspective, les savoirs sont légitimes par la pratique.

2- Les objectifs de la formation

L'instruction à plusieurs buts qui sont comme suite :

2-1- les objectifs généraux

- Patronner le rendement de tous les nouveaux ouvriers par une meilleure utilisation du matériel et des équipements
- Epauler pour meilleurs insertion de la bonne personne à la bonne place.
- Bâtir un programme de progression à la politique d'acquisition des ressources humaines.
- Procréer un climat serein au travail et soutenir des attitudes pragmatique aussi qui améliorant la qualité et la quantité des produits.
- Garder le degré de capacité minimale nécessaire.
- L'instruction fait naitre le professionnalisme et elle établit des liens chaleureux dans l'entreprise.
- Etendre des capacités des jugements des formes, aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en humaines afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation.
- En agrandissant les compétences, cela participe à l'amélioration de la performance de l'entreprise, dans aspect économique et à l'enrichissement des responsabilités du personnel.¹

¹ - SEKIOU LAKHDAR, OP CITE, P 30-31.

2-2- les objectifs liés à l'organisation

- ✓ Détailler les accessoires moraux de fondation (formation générale, raisonnement logique...
- ✓ Développer les capacités dans l'aubaine d'un enrôlement au sein d'une entreprise, puis d'une gradation au sein même de l'entreprise ou d'une affectation.
- ✓ Linéament de l'ensemble des travailleurs à des gradations ou à des mutations intérieures.
- ✓ Augmenter la concurrence de la gestion, avec l'abonnissement du potentiel technique et par adaptation des savoir faire des travailleurs, ainsi cet objectif approuve l'actualisation des rôles professionnels dans les postes de travaux définies.
- ✓ Faire voir l'entreprise toute entière, en définissant ses buts et ses objectifs, et transmettre une certaine maîtrise d'outils d'analyses et d'action pour une collectivité efficace.
- ✓ Elargir la culture de l'entreprise.
- ✓ Unir les enseignements acquis à la diffusion pour Bâtir l'homogénéité de dialogue.

2-3- les objectifs liés à l'individu

Les relations entre l'entreprise et le poste travail par rapport à l'individu sont définies ainsi :

- ✓ La maîtrise du métier.
- ✓ Appropriation d'un métier, d'un savoir faire et d'un savoir être.
- ✓ Mutation dans d'autres branches du même métier.
- ✓ Reclassement de l'entreprise.
- ✓ Perfectionnement de l'accommodation au poste déjà occupé.
- ✓ La bonne compréhension de l'organisation ou en travail.

- ✓ Le développement des acquis du personnel et la concrétisation des connaissances professionnelles¹.

3- Les types de la formation

On répute globalement deux types de formation :

3-1- Selon la nature

Y on a plusieurs catégorie de conception qui applique le genre de formation ausculté par l'édification de l'institution ou l'administration, ceci comprend :

- ✓ La formation spécialisée: Celle-ci à l'essence promotionnelle est faite pour la qualification, ainsi fournir à l'être des compétences actuelles, pour couvrir un poste de travail ou elle touche généralement les nouvelles recrues.
- ✓ La formation en alternance : Elle comporte particulièrement à transférer des salariés en cours d'emploi dans instituts de formations internes ou externes, pour s'instruire concernant des enseignements théoriques et pratiques de nouvelles ordre.
- ✓ La formation par module capitalisable : Celle-là elle est faite pour dire que la réussite à un module d'instruction instaure un droit, une typologie particulièrement faite dans les systèmes universitaires.
- ✓ La reconversion ou le recyclage : il est nécessaire par le fait de remaniement de personnels sur d'autres emplois d'origine ou à partir d'une stratégie même de l'entreprise.
- ✓ L'apprentissage : le « Learning » est un moyen qui consiste à apprendre à quelqu'un une habitude de travail ou un métier, d'une manière répétitive jusqu'à l'acquisition du comportement voulu. Il est caractérisé par une modification du comportement, c'est-à-dire de l'ensemble des

¹ - Laourt pierre, « gestion des ressources humaines » Ed Ey Rolle, paris, 2002, P 33-36.

réactions objectives observables, dans le sens d'une adaptation progressive au cours d'activités répétées dans les conditions semblables.

- ✓ Le perfectionnement : il consiste à l'amélioration, l'enrichissement, l'approfondissement et la mise à jour des connaissances et aptitudes de base des fonctionnaires. On applique ce type de formation quand on est en face d'un écart poste employé dans le but d'une meilleure adaptation¹.

3- 2- Selon la durée :

Les formations sont partagées selon A. Meignant² en trois types de cycle, à savoir :

- ✓ **Formation à court durée (recyclage) :** La formation vise à consolider l'existant à travers des formations de maîtrise d'un logiciel ou d'une technique donnée, ou d'un poste ou encore des formations destinées aux nouvelles recrues la durée de cette formation est égale ou inférieure à six mois.
- ✓ **Formation à moyenne durée (perfectionnement) :** elle vise à faciliter les changements si l'entreprise à l'intention d'intégrer une nouvelle technologie, une nouvelle organisation du travail, l'intégration d'une nouvelle démarche qualité mais aussi permettre des promotions, le développement des potentiels et à la gestion des carrières, la durée de cette formation est supérieure à six mois, égale ou inférieure à un an.
- ✓ **Formation à long durée (formation spécialisé) :** elle vise de préparer à l'avenir en essayant les salariés et cadre aux changements qui pourraient caractériser l'environnement de l'entreprise ou encore les changements voulus par elle- même, la durée est supérieure à un an, égale ou inférieure à un an.

¹ - Sources : service personnel.

² - A. Meignant, in, DIMITRI WEISS et AL, Ressource humaines, édition d'ORGANISATION, 3EME 2dition, paris, 2001.

4- Les modes de formation

Nous pouvons déceler, deux modes de formation :

- **4-1- La formation interne :** celle-ci elle est assurée par l'entreprise elle-même, soit que celle-ci dispose d'un centre de formation intégré avec une équipe d'animateurs permanent, soit qu'elle se mobilise ponctuellement les compétences de ses cadres et ses techniciens pour effectuer des actions de formation.
- **4-2- la formation externe :** elle est assurée dans le cadre d'une convention de formation avec l'entreprise, par des organismes externe. Les entreprises ont le choix entre deux formules qui sont :
 - ✓ La formation inter entreprise : lors qu'elles envoient quelques salariés suivre un stage proposé dans le cadre d'un catalogue prestataire.
 - ✓ La formation intra entreprise : lorsque le prestataire est sollicité pour monter une action à la carte ou bénéficie des seuls salaires de l'entreprise qui en ont la demande.

Section 2 :

1- Le processus de plan de formation

Définition plan de formation

Le plan de formation de l'entreprise est un document qui trace l'ensemble des actions retenues par l'employeur pour les salariés en fonction de l'intérêt de l'entreprise et de ces objectifs.

Les actions contenues peuvent être internes ou externe :

- Interne : c'est l'organisation qui les organise.
- Externe : c'est quand elles sont confiées à un organisme de formation¹.

¹ - Géaude Daniel et autre, Construire son projet de formation pour évaluer, adapter, rebondir, édition : dunod paris, 2002, page 77.

Cahier des charges

Chaque plan de formation doit contenir un cahier des charges qui est un outil de formation, car il englobe un ensemble des caractéristiques dont on peut citer :

- La détermination des objectifs communs, aussi la contribution spécifique des acteurs concernés par la formation.
- La réconciliation les objectifs souhaités, et ceux qui sont possibles, ainsi entre les points de vue des différents acteurs, c'est ce qu'on appelle « un double compromis ».

2- L'importance de la formation :¹

La formation aujourd'hui est devenue un acte indispensable pour toute organisation puisqu'elle permet :

- Le développement des potentiels existants.
- Illustrer les situations difficiles dans le travail au milieu des évolutions moderne 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 garanti 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 en sein de l'organisation, c'est-à-dire que la formation permet aux cadres d'acquérir une meilleure communication et de mieux s'exprimer.

¹ - Collette charles et deyreux andré, La formation dans l'entreprise. guide pratique. édition belfort, paris, 1992.

- Donc l'action de formation est une action mentale puisque elle conduit à développer les hommes et les femmes, les fait grandir, les ouvrir sur de nouveau horizon.
- Aussi elle permet à chacun de mettre à l'épreuve ses talents, et se dépasser à travers les mises en situation que propose le formateur.
- Ainsi de découvrir soi-même, de se remettre en question, et parfois même de s'interroger sur avenir¹.

3- L'application de la formation sur les catégories socioprofessionnelles

On trouve différentes catégories d'emplois chaque entreprise, des caractères de position occupé (hiérarchie) et aussi par rapport à la nature des secteurs d'activité, et à des caractères de classement par rapport à la profession.

Dans les entreprises, généralement existe trois catégories essentielles :

1- Cadre : ce divise en trois classes essentielles :

Cadre supérieurs, cadre dirigeant, cadre moyens, à pour but de gérer, décider et contrôler l'ensemble de l'entreprise.

2- Agent de maîtrise

Sont des personnes qui facilitent l'organisation et les relations dans l'entreprise mais cette catégorie dispose certains qualifications.

3- Les agents d'exécution

Cette catégorie à moins de qualification exécute des tâches élémentaires, son travail dicté par le chef hiérarchiquement, supérieur à cette catégorie.

Cependant, cette nomenclature des professions varie d'une entreprise à l'autre, et peut exister dans les entreprises familiales.

¹ - Parmentier Christopher, l'essentiel de la formation, édition : d'organisation, paris, 2003, P 319.

L'entreprise doit poursuivre ses objectifs en fonction des exigences de L'environnement et du personnel à partir d'un programme de formation cohérent, dynamique, précis¹.

4- La formation selon différentes approches

La formation est un moyen de produire de la compétence, elle peut être envisagée selon plusieurs niveaux².

Une approche économique

Sur ce point une application d'une analyse de financement aux ressources morales (intellectuelles) de l'établissement chargé pour l'élaboration en vue de permettre à ses bénéficiaires (travailleurs) d'avoir de nouvelles compétences, Cette méthode prévoit un retour sur son financement en termes d'augmentation de la productivité et la compétitivité.

Une approche psychologique

L'instruction est un partage entre l'ébauche personnel bâti sur des attentes et l'intérêt économique de l'entreprise attaché à la notion du financement.

Une approche sociologique

L'instruction se transforme à un outil de socialisation des êtres (intégration des nouveaux salariés). Cette formation devient aussi un secteur d'accroissement de la culture organisationnelle. Elle peut intervenir à l'initiative de l'employeur (au moyen, entre autre, du plan de formation) à cette du salarié par l'utilisation des dispositifs juridiques principaux : le DIF est le dispositif

¹ - Sekiou (1) et autre, op, cit. page 133.

² - Laetitia Lentilleux, *l'essentiel de la gestion des ressources humaines*, édition : gualino, paris, 2011, page 53.

Portabilité affilié (droit à la formation, lois 4 mai 2004 et du 24 novembre 2009) ou CIF (congé individuel de formation).

5- Le déroulement de l'opération de formation

5- 1- Définition d'une politique de formation

Chaque entreprise possède sa politique propre, quelque soit fonction (commerciale, marketing, humaine...etc) ces dernière sont indépendantes des stratégies de l'entreprise, et des orientations mais qui assurent la convergence des efforts de chaque acteur.

La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise à long terme, par contre les orientations de formation sont redéfinies annuellement, mais cette politique pour qu'elle soit efficace elle doit être écrite et diffusée et le document doit porter 3 questions de base.

1. Celle qui penche vers « quoi » il faut aller c'est-à-dire les objectifs visés par l'entreprise.
2. Celle qui défini le « comment » autrement dit c'est de respecter la culture de l'entreprise par le partage responsabilités entre acteurs.
3. Celle qui aborde les conditions de réussite et exprime les principes d'efficacité¹.

5- 2- Les composantes liées à la politique de formation

5-2-1 liées aux acteurs

La convergence des pouvoir et responsabilités entre les acteurs dus aux valeurs de l'entreprise, son style de commandement, le mode d'élaboration la politique de formation... et parmi ces acteurs on cite

¹ - Jacques Soyer, op.cit, p. 48.

✓ **La direction :**

Lorsque la direction rencontre plusieurs sources à long terme, et pour quelle résolve les problèmes, elle prend la formation comme un moyen efficace. Et bien sur elle consacre sa politique de formation vers les objectifs visés par un fort financement Budgétaire de formation à l'aide des instituts, universités, centres de formation...etc, aussi elle prend la formation comme moyen d'échange entre les partenaires.

✓ **La direction des ressources humaines :**

Cette direction est chargée de réaliser la cohérence avec la politique du personnel, elle considère la formation comme moyen d'efficacité de gestion des ressources humaines

- ✓ Elle s'occupe de la motivation au travail par des formations, elle maintient la réalisation de la paix dans l'entreprise entre les partenaires sociaux, cette direction est accordée à la formation comme moyen de contribution, développement, et l'efficacité de l'organisation.

✓ **La direction ou le service formation**

Les besoin de réalisation de ses nombre est d'avoir l'efficacité par sa légitimité et sont expérience et son rôle. La fonction sera influencée sur les principes de sa politique est pour être efficace il faut toujours répondre à cette question : quel est le premier formateur de personnel, de manger ou responsable de la formation ?

✓ **Les responsables hiérarchiques**

Les responsables hiérarchiques doit atteindre les objectifs par biais de politique de formation, et le rôle managérial dans la gestion de changement doit être affirmé par apport à la politique de formation.

✓ **Les responsables de personnel :**

Leur rôle est moins considéré en fonction des objectifs assignés à la formation mais elle s'oriente vers le partage des finalités à la formation¹.

✓ **Le formé :** en fonction des principes de la politique humaine, le formé aura un rôle plus au moins actif, le salarié attend de la formation une possibilité de promouvoir dans l'entreprise par une formation interne. Mais cela dépend de deux sources indispensables.

La connaissance du potentiel et le niveau de qualification².

La politique de la formation met alors en relief cette élaboration individuels et le rôle actif que doit jouer le salarié.

5-2-2- Le composante liée aux autres politiques

✓ Les textes de politique comportent des éléments qui démontrent les relations avec d'autres politiques par exemple : aspects commerciaux, marketing.

5-3- les composantes liées aux valeurs de la culture d'entreprise

Ici l'entreprise doit prendre en considération ses valeurs dans sa formation, ou développement plus loin les liées existant entre la politique de formation et la culture de l'entreprise.

5-3- recensement des besoins en formation

5-3-1 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

¹ - Jacques Soyer, op.cit, p. 50-53.

² - Ibid, p. 53-54.

« 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.

A. Les besoins personnel : C'est lors qu'un salarié atteindre un objectif dans sa vie privée soit à l'intérieur de l'entreprise ou à l'extérieur. Son objectif n'a aucune relation avec la vie de l'entreprise.

B. Besoin individuels : Il s'agit des besoins individuels ou de salaire propre dans le cadre de poste occupé ou tenir dans l'avenir dans l'entreprise par convention avec l'organisation.

C. Besoin collectifs : Ces besoins correspondant aux problèmes et les objectifs du groupe et non de l'individu. C'est-à-dire tous les titulaires aux postes, tous les membres d'unité, la formation sur l'initiative de l'entreprise².

Section 03

1. L'apparition du système de la formation professionnelle dans l'entreprise algérienne

Les sections socio-économiques ont créé des accommodations propre à la formation et ceci vers les années 70, par cette étape très importante les formateurs ont donné liberté à ceux qui font la formation en leur assurant la totalité des frais de la formation afin de former des experts dans la formation choisie ; d'ailleurs c'est à partir de ces années que les autorités publiques ont fait le nécessaire pour la création d'instituts de technologie supérieurs, de grandes écoles et différents établissements de formation...etc

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

¹ - Jacques Soyer, op.cit, p.126.

² - Ibid, p, 127.

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

15 instituts nationaux spécialisés de la formation professionnelle (INSFP)

Et, à partir des années 90, le nombre d'inscrit aux instituts de l'NSSFP à augmenté de 42% à 57%. En effet les institutions ont commencé à travailler en suivant un schéma de réforme intitulé « projet de loi d'orientation professionnelle » dont la formation professionnelle est considérée comme « une composante du système éducatif national, concourt au développement de la nation et à son progrès économique, culturel et social ».

2. Les dispositifs de la formation continue en Algérie

Le projet du décret définit l'organisation de la formation continue en Algérie à travers les actions planifiées dans le cadre d'un programme pluriannuel de formation, ces actions concernent le perfectionnement, l'adaptation et la conversion et également la préparation et l'insertion des citoyens en quête d'emplois, enfin, le décret instaure le congé individuel de formation en tant que droit de travailleurs salariés².

Dans cet article on comprend que l'objectif de la formation continue est d'accroître la compétitivité des entreprises et contribuer à leur modernisation ; et aussi améliorer les compétences des travailleurs pour contribuer à leur épanouissement personnel et l'adaptation de leur qualification aux besoins de l'entreprise.

¹ - MENTRI Mesaoud. Essai d'analyse de la légalisation et de la réglementation du travail en Algérie édition, Alger, 1986, p 16.

² - MENTRI Messaoud. Op.cit. p 198.

1. La formation professionnelle au sein de l'entreprise

« La notion de la formation présente l'une des préoccupations majeures aussi bien du pouvoir public que des entreprises, en même temps qu'elle mobilise les budgets les plus importants »¹.

A partir de là peut dire que la formation dans l'entreprise ne touche pas uniquement le domaine du savoir et du savoir-faire mais aussi les attitudes sociales ainsi que les capacités managériales et organisationnelles des employés.

2. Le cadre réglementaire de la formation

La première action qui est intervenue pour organiser la formation était en 1962 en créé « la commission à la formation professionnelle », et qui est complétée plus tard par la création d'un « conseil national consultatif de la formation professionnelle ». Mais ce n'est qu'en 1982 que cette préoccupation se traduit à travers le décret n° 82-298 du 04 septembre 1982, en mettant évidence l'organisation et le financement de la formation professionnelle de l'entreprise.

Par la suite d'autres nouvelles lois ont été complétées à la fin des années 1966, 1970, 1971 comme le droit des travailleurs à un congé de formation, la validation des acquis de l'expérience, le bilan de compétence l'entretien professionnel, et congés individuel à la formation créé par la loi du 04 mai 2004.

5-La politique de la formation

✓ Définition d'une politique de formation

La politique de la formation est un document ou un « exposé de motifs »² qui vise à répondre à des finalités diverses. Elle est définie aussi comme « un

¹ - Cahier du CRED, Formation adaptative et insertion au sein de l'entreprise publique algérienne. N° 66-67, 2003/2004, p 83.

² Jacques, fonction formation 3ème édition, d'Organisation, Paris, 2003, p440.

Chapitre II généralités sur la formation est la compétence

élément d'une entreprise, visant à assurer d'une manière globale sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son environnement »¹

L'entreprise qui dispose d'une politique de formation oblige la direction de veiller à ce que sa politique contribue à la réalisation des objectifs. En conséquence, elle doit consacrer une partie importante du capital afin que la formation s'effectue, d'une manière efficace, par contre, la direction des ressources humaines cherche à conduire la formation vers le développement des connaissances qui permet l'évolution du travail. En fin, le formé doit profiter au maximum, de sa formation pour bénéficier de la promotion ou maîtriser son emploi.

¹ WEISS. D, les ressources humaines. 2ème édition, d'organisation, Paris, 2003, p440.

Section 04

Pour toutes entreprises, les compétences constituent des ressources. Ce sont des actifs immatériels, certes encore non comptabilisés, mais qui sont nécessaire au bon fonctionnement et au développement de l'entreprise, les équipements matériels, les dispositifs technologiques est les organisations en place exigent des compétences.

1- Définition de la compétence

Du latin : « compétence » juste rapport dérivé de compéter « aboutir au même point ».

Une compétence représente la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche compétence résulte d'une expérience professionnelle, elle s'observe objectivement à partir du poste du travail et est validée par du poste du travail et est validée par la performance professionnelle.

Selon Philippe ZARIFIAN « la compétence professionnelle est une combinaison de connaissance, de savoir-faire, d'expériences et de comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est variable. C'est donc à l'entreprises qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer de la valider et de la faire évoluer »¹.

2- Le concept de la compétence de points de vue différents

La compétence est un concept qui est largement utiliser aujourd'hui les discours et les pratiques des entreprises, mais ne traduit pas, le plus souvent, la même réalité ou encore le même contenu. Nous allons donner ici les sens

1 - Philippe Zarifian, op-cit, p 63.

accordés à la de compétence économie, en sociologie et en stratégie d'entreprise avant de revenir au sens donner dans les pratiques de certaines entreprises puis au sens du point du vue de la gestion des ressources humaines.

- ✓ **En économie**, la théorie évolutionniste de l'entreprise reconnaît ouvertement le rôle de la compétence dans le processus de prise de décision dans le cadre le d'une « rationalité limitée » des preneurs de décision. Pour la théorie évolutionniste¹ : « la compétence est une aptitude reconnue à une personne ou à une institution, une connaissance suffisante approfondie permettent de juger ou de décider ».
- ✓ **En sociologie**, c'est particulièrement la discipline de la sociologie du travail qui s'est intéressée à la notion de qualification qui à pris plusieurs définitions suivant le contexte historique (savoir-faire de métier, tenue d'un poste de travail, titres et diplômes (puis à la notion de compétence. L'émergence du concept « compétence »

A complément renouvelé son champ d'intérêt. Il est désormais question de savoir comment se créent, se mobilisent et se développent les compétences dans les organisations. Ceci correspond, à vrai dire, à un renouvellement des problématiques posées en sociologie.

3- Les exigences de compétence

Les exigences de compétence représentent les requises pour un poste : les savoirs (connaissances (, le savoir- faire(les méthodes, les pratiques maîtrisées (le savoir-être (comportement (pour tenir un emploi de façon satisfaisante :

- ✓ **Savoir** : ensemble de connaissances théoriques et pratique.
- ✓ **Savoir-faire** : mise en œuvre d'un savoir, d'une habilité pour une réalisation, ou peut parler de savoir-faire méthode lorsque la

1 - ARNAUD de Meyer, sophie Dubuisson, Chritian le Bas, Innovation et performance, Ed Economie, paris,

personne est amenée à utiliser un savoir pour une action comme : synthétiser, analyser, appliquer, le savoir-faire gestuels regroupe les capacités psychomotrices (habilité physique (et le savoir-faire relationnels qui reposent sur les micro-comportements comme : accueillir, négocier, argumenter.

- ✓ **Savoir être** : sa rapport au domaine effectif, on habituellement de l'état d'esprit, des attitudes, et la disposition intérieur à réagir d'une façon ou d'une autre par rapport à une situation donnée.

4- Les compétences se distinguent

- ✓ **Des aptitudes**

Les aptitudes sont un ensemble de qualités attachées à un individu utilisées, ou non pour remplir se tache. On parlera : des aptitudes physiques, intellectuelle, relationnelle.

- ✓ **Les performances**

Elles mesurent le résultat de l'activité d'un individu un poste donné, la performance est à mettre en relation avec les capacités, les compétences, l'organisation de travail, les méthodes, les relations et le climat du groupe de travail¹.

- ✓ **Des capacités**

Se définie à partir des opérations mentales nécessaires pour maîtriser les savoir et les savoir-faire : informer, analyser, décider, argumenter, négocier, une capacité n'est pas directement observable, elle se déduit à partir de l'analyse de l'action. Les capacités dépendent des aptitudes mais sont plus particulièrement le résultat des acquis de la formation général.

1 - ANDRE GUETTER, « développer les compétences par une ingénierie de formation », édition Esp, paris, 1998, p 13.

5- Développement des compétences :

Selon Guy le boterf, « il ya de plus en plus d'entreprise qui envisagent le développement des compétences de leurs collaborateurs en termes de professionnalisation. Se professionnaliser est entendu dans le sens d'acquérir des savoir-faire et des ressource et construire des compétences »¹.

Donc le développement de compétence permet :

- ✓ S'adapter aux nouvelles technologies (productique, bureautique... (qui exigent une mutation des taches, des métiers, et redéfinissent de nouvelles compétences.
- ✓ Détecter les potentiels, valoriser les compétences non utilisées
- ✓ Gérer des parcours professionnels enrichissants pour des individus
- ✓ Prévenir le trop grandes surqualifications, sources de frustration, les expertises inefficaces, les fonctions « ghetto » par une mobilité adaptée, une plus grande finalisation des travaux, par un travail d'équipe et de responsabilisation.
- ✓ Mettre en place une politique salariale et personnalisée².
- ✓ Stimuler, entretenir le gout du défi, du challenge
- ✓ Proposer des bilans personnels ou professionnels pour permettre de s'orienter, de développer ses aptitudes, ses capacités, réaliser ses projets.
- ✓ Faire le point régulièrement avec les individus sur leurs performances, leurs compétences, leurs aspirations et leurs projets personnels.
- ✓ Définir un projet d'entreprise, des orientations politiques claires, proposer des objectifs réalistes et stimulants.
- ✓ Détecter et surveiller les surqualifications

1 - Guy le boterf : construire les compétences individuelles, édition d'ORGANISATION, paris, 2ème édition, 2001, p 131.

2 - G. André, op. cit. p. 16-17.

- ✓ Maintenir en éveil, prévenir l'ennui, la démotivation par la mobilité, les expériences nouvelles, la reconversion, le changement de métier.

6- Caractéristiques de compétence¹

- ✓ La compétence est individuelle, elle correspond à une caractéristique de l'individu qui lui permet d'être performant.
- ✓ La compétence est hétérogène, elle est composée d'éléments formels ou formalisables mais aussi d'attitudes et comportements qui sont difficilement objectivables.
- ✓ La compétence est conceptualisée, finalisée, la compétence ne peut être définie que dans une situation précise, il n'existe pas de compétence détachée de l'action.
- ✓ La compétence est dynamique, les différents éléments de la compétence se développent dans une confrontation à l'action, celle-ci est donc permanence adaptée au contexte dans lequel vit l'individu qui possède.
- ✓ La compétence à une valeur forte aux yeux du client, et représente donc avantage de poids.
- ✓ Elle est sans équivalent sur le marché, ou l'entreprise manifeste sur ce point un niveau nettement supérieur à ses concurrents.
- ✓ Elle est élastique, c'est-à-dire qu'elle est capable de générer des produits et des services entièrement nouveaux.

7. Les types des compétences² :

Les compétences être classées suivant une logique qui distingue la catégorisation suivantes :

✓ Les compétences générales ou transversales :

C'est-à-dire celles qui ne sont pas spécifiques à un métier, donc qui est utiles dans de nombreux emplois comme savoir mettre en œuvre les méthodes

1 - AUBERT J-P, GILBERT F, PIGEYERE, Management des compétences. Edition Dunord, Paris, (France), 2009, P 65.

2 G. André, Op, Cit, P. 16 ; 17.

de synthèse et qu'on ne va pas conséquent, retrouver souvent dans les référentiels de compétences.

✓ **Les compétences spécifiques :**

C'est-à-dire celles qui sont propre à une structure, un domaine et qu'on ne trouve pas ailleurs. Elles ont nécessaires pour exercer les activités qui constituent le noyau du domaine. Utilité de cette dernière catégorisation réside dans la préoccupation de gestion de la mobilité ou de recrutement. Son intérêt est la distribution des emplois généraux ou caractérisent par le fait qu'ils requièrent surtout des compétences générales ou transversales par opposition aux emplois des spécialistes qui requièrent une majorité de compétences professionnelles.

✓ **Les compétences professionnelles :**

C'est des compétences qui est propre à une filière de métier (exemple : connaitre les différents méthodes pédagogiques et leurs mode d'usage, constitue une compétence professionnelle par ce qu'elle n'est, a priori, utile qu'aux métiers de formation). Elles contribuent à faciliter la mobilité d'un domaine au un autre.

✓ **Les compétences collectives :**

Font référence aux compétences des différents poste de travail, et sont liées à la qualité d'interface qui existe entre les situations de travail, donc les individus qui les occupent. Elles sont constituées de trois catégories d'éléments qui sont d'abord la complémentarité des membres de l'équipe de travail, ensuite la possession d'un vocabulaire commun de représentation partagée des finalités, des priorités des objectifs de l'unité de travail et enfin la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble¹

¹ DEMEYER Arnaud, DUBUSSON Sophie, LE BAS Christian, Innovation et performance, édition économie, Paris, Franc, 2000, P. 38.

8. Les enjeux de la compétence :

✓ L'enjeu économique :

Les entreprises recherchent une plus grande adaptabilité. 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 investissement. La notion de capital humain renvoi, par analogie à la notion de capital (le travail étant un facteur de production) et à la capacité des hommes produire une valeur ajoutée irréductible à leur seule force de travail.

✓ L'enjeu organisationnel :

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). La notion de compétence devient alors un enjeu sur le plan organisationnel lors de la mise en place de flexibilité qualitative. L'importance prise par la notion de compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement des compétences. L'organisation devient un acteur de l'accroissement des compétences lorsqu'elle permet le développement des compétences des salariés qu'elle emploie.

✓ L'enjeu social :

Il revient aux organisations d 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, ce souci de l'employabilité, très intimement lié à la notion de compétence, répond à un enjeu sociétal : faire face à la montée du chômage en France.

L'emploi à vie dans la même entreprise n'étant plus possible, les salariés doivent être en mesure de répondre aux attentes du monde du travail au moment

outils ont perdu l'emploi qu'il occupait auparavant. Le salarié est amené à devenir un acteur de son professionnel à côté de son entreprise.

9- Les besoins de l'entreprise en compétences :

L'entreprise dans le nouveau paradigme change de stratégie, et pratiques de gestion de ses ressources. La gestion des ressources humaines passe alors d'une gestion rigide des postes à la gestion des compétences ou par les compétences.¹

L'organisation compte tenu des mutations de l'environnement, des relations et des configurations des marchés des biens et services et de l'emploi, cherche à favoriser l'avantage de réactivité, de flexibilité et de mobilité des salariés tant interne qu'externe. Elle doit impérativement s'adapter aux changements par le développement des compétences disponibles ou de recruter les salariés de qualité à partir du marché externe.

10- l'entreprise et le développement des compétences :

Nous vivons actuellement des mutations sans précédent à tous les niveaux technologiques, organisationnels et environnementaux, ce qui incite les entreprises à promouvoir ses ressources afin de s'adapter au nouveau contexte.

Des nouveaux défis de concurrence et de compétitivité dictés par les lois du marché viennent perturber les règles mises en place, les structures classiques et les modes de gestion de ressources humaines archaïques^{1,2}.

1 MONBEIG C, SCHMUCK C, GEOFFROY A et Dore D, « Employabilité : Mythe ou Réalité ? Le Mythe de l'employabilité à l'épreuve des pratiques d'entreprise » mémoire. Site web: www.dep.dauphine.fr/pages/mba-rh-fichiers/memoire-MBA-EH/FICHER3.pdf.

2 BaDER F, « le développement de l'employabilité des agents de maîtrise: une démarche vers le développement durable », CEROG, journée développement durable, A/MS/AEDAIX-EN Provençes, 11-5-2005
Site web : www-strategie-aims-com. 2005. consulté de 19 février 2015 à 14h.

Partie pratique

Chapitre III

Interprétation des données et résultats d'enquêtes

Section 01

Présentation de Général Emballage Spa

Raison sociale :

Général Emballage est une société par action au capital de deux (02) milliards de Dinars Algériens. son activité principale est la fabrication et la transformation du carton ondulé. L'entreprise dispose actuellement d'un siège social et de deux unités de production implantées à Akbou, Oran Et Sétif.

Localisation :

La Spa Général Emballage est implantée au niveau de la Zone d'Activité de Taharacht, située à 2.5 kms au Nord-est du chef lieu de la commune d'Akbou. D'une superficie de 24Ha, elle est un véritable carrefour économique vu le nombre d'unités industrielles qui exercent dans différents domaines.



Les installations de la société occupent une assiette foncière d'une superficie de 25 175,00 m² les limites de la société sont les suivantes :

- Au Nord : lot inoccupé.
- Au Sud : projet d'une unité industrielle.
- A l'Ouest : chemin de servitude interne de la zone.

➤ A l'Est : Oued Tifrit.

Le site est accessible à partir de la R.N 26 (pont d'Oued Tifrit) sur une longueur de 1,5 Km, en empruntant le C.W.141, menant vers Seddouk.

Historique

Suite à la nouvelle politique économique adoptée par l'Algérie et qui encourage les investissements dans l'industrie, plusieurs entreprises privées sont nées, Général Emballage est l'une d'elles.

Cette société de nature juridique Sarl a été créée le 01 août 2000 par décision APSI N°13051 du 06 juin 1998 à la zone d'activités Taharacht ,Akbou, Bejaia par Monsieur Mohand et Ramdane BATOUCHE avec un capital social de départ de 32 millions de dinars algériens. Les travaux de construction de bâtiment ont débuté en août de la même année et sont réalisés par des entreprises algériennes. En 2002, les équipements de fabrication importés d'Espagne furent installés, la société qui a commencé à fabriquer ses premiers produits en juin de la même année c'est-à-dire 2002.

Le capital de l'entreprise a été porté à 70 millions de dinars algériens en 2005, puis à 150 millions de dinars algériens en 2006 et ensuite 1 023 200 000,00 DA en 2007.

L'assemblée générale des actionnaires de la société tenue en date du 03 juin 2009 a décidé de modifier la société en société par action (SPA) et à augmenter le capital par l'intégration de deux nouveaux associés (MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II « Cyprus II » LP et MAGHREB PRIVATE EQUITY II « Mauritius » PCC) pour le porter à 1 823 200 000,00 DA, comme elle a décidé d'autoriser Monsieur Ramdane BATOUCHE à céder trois parts sociales lui appartenant à Mesdames Samia, Ourida et Lynda BATOUCHE.

Le capital de SPA Général Emballage a été porté à deux (02) milliards de dinars algérien par conversion du compte courant associés suite à la résolution N°02 de l'Assemblée Générale extraordinaire tenue le 30 juin 2009.

Siege Akbou

Siege social : zone d'activité de TAHARACHT, AKBOU BEJAIA.

- Téléphone : 034-35-68-60/61
- Fax : 034-35-90-43
- Email : contact@generemballage.com
- Site web : www.generemballage.com

Unité Sétif :

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

Unité Oran :

- Téléphone : 040-23-79-65

Activité principale

Fabrication et Transformation du Carton Ondulé.

Mission :

La mission de Général Emballage est de satisfaire sa clientèle de plus en plus exigeante en matière d'Emballage et de plaques en carton ondulé.

Parmi ces produits fabriqués on trouve :

- Plaque de carton ondulé.

- Caisse à fond automatique.
- Caisse télescopique.
- Barquette à découpe spéciale.

Estimation et objets :

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

Capacité de Production de la Spa Général Emballage :

En 2008 général emballage à acquit deux nouvelles usines de transformation ; une à Sétif au mois de juin et une autre à Oran au mois d'avril. les équipements de l'entreprise sont :

2002 : une ligne onduleuse et une de transformation TECASA 2800A.

2004 : une ligne de transformation TECASA 2400

2005 : une ligne de transformation TECASA 2800B et deux platines à porte feuilles.

2006 : une ligne synchronisée (impression et découpe à plat ; CAVIFES/TMZ)

Une AUTO PLATINE BOBST

Une AUTO PLATINE COBRA

2007 : Une PLIEUSE COLLEUSE.

Une ligne MARTIN 924 MEDELIN au mois de juin.

Une ligne de transformation TECASA 2400 à Sétif

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

Martin Flexo Folder Gluer 924 Fineprinting.

2011: Martin Flexo Folder Gluer 618 Quatro

Presse imprimeuse Master Flex-L

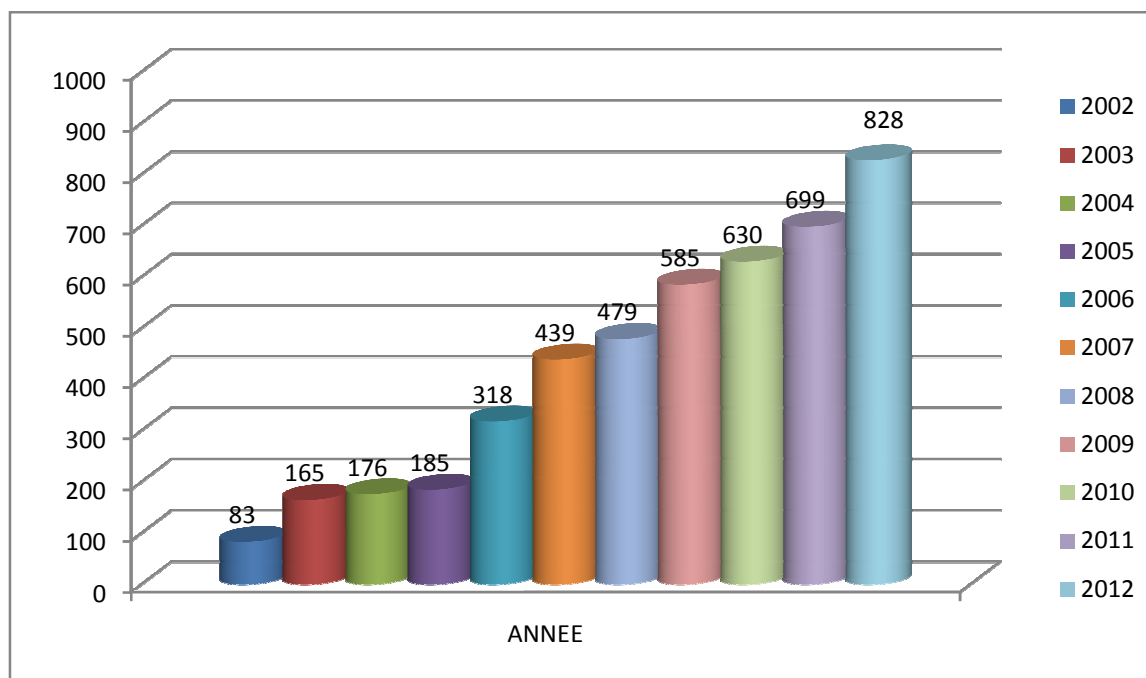
Presse Auto Platine Master Cut-2.1

2012: Ligne Onduleuse Complete 2500m

Effectifs:Evolution Des Effectifs

<i>Année</i>	<i>Effectif</i>
<i>Année 2002</i>	<i>83</i>
<i>Année 2003</i>	<i>165</i>
<i>Année 2004</i>	<i>176</i>
<i>Année 2005</i>	<i>185</i>
<i>Année 2006</i>	<i>318</i>
<i>Année 2007</i>	<i>439</i>
<i>Année 2008</i>	<i>479</i>
<i>Année 2009</i>	<i>585</i>
<i>Année 2010</i>	<i>630</i>
<i>Année 2011</i>	<i>699</i>
<i>Année 2012</i>	<i>828</i>
<i>Année 2013</i>	<i>960</i>
<i>Année 2014</i>	<i>980</i>

Source : Général Emballage



Source : Général Emballage

Organisation de la Spa Général Emballage :

L'entreprise a adoptée une démarche marketing et commerciale, où toute sont et focalisée autour de la demande ; c'est-à-dire la satisfaction et la fidélisation de la clientèle en recherchant l'excellence de la qualité des produits.

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

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

Section 02 : analyse des entretiens

Préambule :

Dans le chapitre consacré à l'analyse des entretiens, toutes les réponses obtenues sur le terrain sont étudiées par le thème et par question. Des commentaires et des analyses qualitatives seront apportés.

1 : Les données personnelles et professionnelles des enquêtes.

2 : La pratique de la formation au sein de général emballage.

Cette section se décompose sous les thèmes suivants :

- Comment est élaborée la politique de la formation ?
- Quels sont les objectifs assignés à la formation ?
- Comment sont recensés les besoins les formations ? et quels sont les outils utilisés dans le recensement des besoins ?
- Sous quelle forme se déclinent les formations, leur durée, les partenaires impliqués, leur contenu, et qui sont les bénéficiaires de ces formations ?
- Enfin, refléter toutes les procédures, tous les intervenants et toutes les pratiques en matière de formation ?

3 : La place de la formation au sein de l'entreprise général emballage (impact de la formation) :

- En quoi la formation est-elle importante ?
- L'importance hiérarchique de la structure chargée de la formation ?
- Le nombre de bénéficiaire et les services privilégiés ?
- Y-t-il un avantage accordé aux cœurs de métier de l'entreprise ?
- Les budgets alloués à la formation ?
- Tout ce qui se rapporte à l'importance de la formation au sein de l'entreprise ?

4 : Impact de la formation sur le développement des compétences.

- La formation et la maîtrise de la technologie utilisée dans l'emballage papier / carton ;
- La formation et l'amélioration de la gestion ;
- La formation en tant que complément de connaissances acquises ou la mise en adéquation entre formation et l'emploi occupé ;
- La formation et le développement du savoir-faire pratique ;
- La formation et le développement du savoir-être et l'amélioration des comportements au travail ;
- Impact de la formation sur l'amélioration de la ressource humaine en général, notamment en temps de motivation et de stabilité professionnelle.

1-Les données personnelles et professionnelles des enquêtes :

Les enquêtes essentiellement des cadres affectés aux différentes structures. Le choix des cadres est tout à fait justifié pour obtenir des réponses auprès des individualités influentes qui participent à la prise de décision. Il s'agit en fait d'acteurs intervenant dans le fonctionnement de l'entreprise, très impliqués dans les objectifs et concernés directement par le thème de la formation. Pour eux, même en tant que bénéficiaire et en tant qu'organisateur des actions de formations.

La liste des enquêtés et l'objet du tableau ci-après :

Tableau des enquêtés :

Num	Age	Niveau d'instruction	Catégorie socioprofessionnelle	Structure d'affectation
1	27 ans	Universitaire	Cadre	Approvisionnement
2	47 ans	Universitaire	Cadre	GRH (personnel)
3	34 ans	Universitaire	Cadre	Commercial
4	30 ans	Secondaire	Agent de maîtrise	Ressources humaines
5	38 ans	Universitaire	Cadre	Ressources humaines
6	26 ans	Universitaire	Cadre	Service formation
7	36 ans	Universitaire	Cadre	Marketing
8	42 ans	Universitaire	Cadre supérieur	Direction de la communication
9	32 ans	Universitaire	Cadre	Ordonnancement
10	40 ans	Universitaire	Cadre supérieur	Lancement production
11	30 ans	Universitaire	Cadre	Conception « Graphismes

L'analyse du tableau ci-dessus laisse apparaître que la majorité absolue avec 9 enquêtés sur 11 sont au statut de cadre.

La majorité des enquêtés sont des hommes (8/11), ce qui correspond à la configuration réelle des structures, où la majorité des cadres sont des hommes. Ceci s'explique par l'influence du milieu social qui décourage le travail féminin

dans les unités de production et dans le secteur économique et la contrainte dictée par la loi réplent le travail en équipe pour les femmes, ainsi que le travail de nuit, de ce fait, les patrons privés notamment, préfèrent les hommes qui ont une plus grande disponibilité et une grande mobilité nécessaire à l'exercice des postes de responsabilité.

La majorité des enquêtés sont des universitaires avec un effectif de 10 sur 11 enquêtés. Ceci s'explique par la tendance actuelle de recruter des universitaires pour des postes de cadres. Le niveau scolaire a tellement baissé, selon les responsables interrogés, que le niveau universitaire est un minimum requis pour s'adapter. Notre enquête touche toutes les structures de l'entreprise en vue d'obtenir tous les avis sur le thème ainsi que tous les utilisateurs des processus de formation au sein de Général Emballage. La diversité des opinions en fonction des structures est donc nécessaire pour à la fois toutes les problématiques à résoudre par la formation et les différentes perceptions selon le métier exercé par les enquêtés.

2-La pratique de la formation au sein de Général Emballage :

La présente section est destinée à faire part de la pratique de la formation au sein de Général Emballage.

Elaboration de la politique de formation :

Au sujet de la manière dont la politique de formation est élaborée :

- **Le premier cadre, 27 ans Approvisionnement : Déclaré ;**

« Pour élaborer la politique de formation, il faut détecter les faiblesses et les insuffisances de l'entreprise, ensuite établir la liste des employés aptes à recevoir des formations pour apporter un plus pour l'entreprise ».

Pour cet enquêté, il s'agit d'identifier les faiblesses pouvant bénéficier de formation pour remédier aux faiblesses de l'entreprise. En réalité, il s'agit surtout d'identifier les faiblesses des opérateurs et autres cadres en vue de les réduire par la formation.

- **Le deuxième, 47 ans Cadre gestion du personnel :** Dit à ce sujet ;

« *La politique de formation de l'entreprise est basée sur le niveau de connaissance de chaque service et chaque agent dans le service* ».

Selon ce cadre chargé de la gestion du personnel, la politique de formation est déterminée sur la base d'une évaluation des connaissances par service et par agent au sein du service. Toutefois, il ne précise pas comment est évalué ce niveau de connaissance.

- **Le troisième, 38 ans cadre gestion des ressources humaines :**

Il est plus précis dans la définition de la politique de formation au sein de Général Emballage puisqu'il dit : « *La politique de formation de l'entreprise est élaborée sur la base des évaluations annuelles des compétences et des audits de qualité* ».

Cette idée est inspirée certainement par la certification de l'entreprise aux normes de management dite « Norme ISO ». Cette démarche implique des audits annuels de contrôle de procédure mise en place. L'audit annuel ou périodique est destiné dans la norme ISO à maintenir la certification à la norme ISO ou l'annuler en cas de déperdition de la qualité du management.

- **Un autre, 26 ans sociologue affectée au service formation :**

Il est pragmatique dans sa démarche d'organisation de la formation, il déclare : « *La politique de formation est élaborée en fonction des besoins spécifiques de chaque service ou en fonction des propositions faites par les différents organismes de la formation agréés par l'Etat* ».

Nous déduisons que la politique, plutôt le programme de formation par deux aspects et deux origines.

Une origine interne : qui consiste par les services à faire part au service formation des besoins de formation.

Une origine externe : ce sont les établissements externes de formation qui font des propositions d'action de formation et qui sont appréciés par les services de l'entreprise.

Dans la pratique, les deux origines sont complémentaires, soit l'entreprise soumet aux établissements agréés ses besoins et celles-ci le prennent en charge selon leurs capacités matérielles ou immatérielles, soit ce sont les établissements de formation qui proposent les formations disponibles et l'entreprise adhère avec un ou plusieurs participants.

La formation à la carte selon les besoins de l'entreprise est une pratique appropriée pour répondre avec précision aux besoins des entreprises.

- **Le dernier, 32 ans cadre de l'ordonnement et lancement :**

Est très sceptique, il dit : « C'est dommage, les écoles privées ne proposent pas de formations pratiques dans le domaine de l'emballage, nous sommes obligés de former sur le tas et par la manipulation sur site. Il n'y a pas d'école spécialisée dans le domaine de l'emballage en papier et carton ».

3-Les objectifs assignés à la formation :

La gestion liée aux objectifs de la formation a suscité beaucoup de réponses, nous citons ci-après le contenu.

- **Le cadre, affecté aux approvisionnements :** Estime que : « les objectifs de la formation, sont d'améliorer les compétences et visent à mettre à jour les capacités et les compétences salariés ».

Derrière cette déclaration, nous constatons deux objectifs essentiels de la formation qui sont :

- **La mise à jour des connaissances :** Suppose que quelque fois, voire souvent, les compétences acquises peuvent être dépassées à un certain moment par les évolutions techniques, scientifiques et technologiques. Il s'agit dans ce cas d'une mise à niveau de l'opérateur par rapport à

l'environnement actuel de l'entreprise (nouvelles découvertes, évolutions scientifiques,...).

- La deuxième idée est que le niveau de l'employé est en décalant du niveau exigé par le poste et nécessite une adaptation. Par compétence, le déclarant vise probablement le savoir-faire nécessaire à la bonne marche d service.
- **Le chef de service personnel :** Déclare : «*Les objectifs visés par la formation, sont l'amélioration, et la perfection du service et le rendement du service* ».

Selon ce dernier la formation à également des objectifs économiques qui sont l'amélioration du rendement et de la qualité de service. Cette déclaration émane d'un cadre en gestion des ressources humaines, d'où que le terme de « rendement » désigne à la fois, la qualité du travail rendue par les travailleurs ainsi que la quantité. Souvent la rémunération prévoit de récompenser les deux paramètres au sein des entreprises par l'octroi de primes de rendement individuel et collectif.

- **Une autre de 34 ans, cadre commercial :** Estime que : «*La formation vise à mettre les capacités et les compétences des employés concernés et cela afin de de suivre l'évolution instable de l'environnement où l'entreprise exerce* ».

Cette déclaration comporte trois idées essentielles :

- La première et que l'environnement de l'entreprise évolue, et que pour s'adapter, les travailleurs ont besoin de suivre des formations. Il s'agit là d'une mise à jour ou d'une actualisation ;
- La deuxième, idée est que les technologies évoluent, notamment les nouvelles technologies de la formation et de la communication d'où la nécessité de suivre cette évolution.
- La dernière, est qu'il faut toujours concurrentiel par rapport aux opérateurs du même créneau.

- **Le cadre de gestion des ressources humaines :** Résume : « *Les objectifs visés par la formation sont d'améliorer la comptabilité de l'entreprise en développant les compétences individuelles et collectives de notre personnel* ».

L'enjeu de la formation selon le déclarant ci-dessus est d'améliorer la comptabilité de l'entreprise, c'est-à-dire la mise adéquate de l'entreprise avec ses objectifs de qualité en développant les compétences du personnel, individuellement, et collectivement, cela suppose que les compétences individuelles additionnées permettent d'obtenir une compétence de la ressource humaine comme un « TOUT » orienté sur des objectifs à atteindre.

- **Le Cadre commercial :** Dit : « Les objectifs visés par la formation sont : de conduire les salariés à améliorer leur façon de travailler pour se conformer aux normes ISO ».

Il apparaît à travers cette déclaration que l'entreprise est certifiée aux normes ISO, qui sont une norme internationale de management de la qualité. Cette norme édicte un certain nombre de gestion dont la finalité est la satisfaction client.

- **Le Cadre de Conception « Graphisme » :** Juge que : « La formation vise à développer un savoir-faire particulier dans le domaine d'activité de l'emballage. Tous les jours la technologie avance, et de nouveaux logiciels sont créés. Il faut toujours être à la page. C'est cela l'objectif de la formation : Se mettre à niveau et se perfectionner tout le temps ».

Ce graphiste est dans un métier sensible qui combine à la fois le design graphique et la technique d'emballage. C'est pourquoi il utilise des logiciels sophistiqués dédiés à son activité. Souvent, il doit suivre des formations sur des logiciels conçus à l'étranger. L'objectif est donc le perfectionnement ainsi que l'adaptation aux évolutions technologiques dictées par les différents aspects du métier de l'emballage.

- **La Secrétaire du service ressources humaines :** Déclare en quelques mots : « Les objectifs sont claires, assurer la relève ».

En somme pour elle, la formation vise avant tout à transmettre les connaissances entre les générations et leurs transferts des anciens vers les nouveaux. Cette déclaration suggère qu'il y a deux générations de travailleurs au sein de l'entreprise Général Emballage. Les seniors qui ont démarré l'entreprise dont l'expérience a permis le lancement et une génération de cadres juniors qui aspire à prendre la relève. Cette idée en effet est très répandue dans nos entreprises. La formation a pour effet de faciliter la relève à condition d'être organisée d'une façon pragmatique vers un tel objectif.

4-Le recensement des besoins de formation et les outils utilisés :

A travers cette question, l'objectif visé est de connaître la méthode utilisée pour recenser ou évaluer les besoins de formation ainsi que la pratique de la formation au sein de la société Général Emballage. Il ressort de l'analyse des entretiens ce qui suit :

- **Le Cadre d'approvisionnement :** Déclare :

« Les acteurs de recensement de besoins de formation, ce sont les cadres hiérarchiques qui constatent les besoins en matière de formation ».

Cette réponse suggère l'existence d'une procédure administrative de recensement des besoins de formation qui peut se décliner de la manière suivante : La direction des ressources humaines envoie aux services de l'entreprise une lettre par laquelle elle invite ces derniers à exprimer leurs besoins et elle dresse un état des besoins qu'elle transforme en programme. La direction des ressources humaines par le biais de son service formation dresse ensuite un programme de formation en tenant compte des besoins exprimés. La démarche n'est pas tout à fait scientifique, ni issue d'un diagnostic sérieux de la ressource humaine.

- **Un Cadre commercial :** Affirme :

« Ce sont les chefs hiérarchiques qui constatent les besoins en matière de formation ».

Il convient de remarquer que l'interrogée ne dit pas comment les chefs hiérarchiques constatent les besoins de formation. D'où la faiblesse de la démarche administrative en place au sein de Général Emballage.

- **Et un Cadre de gestion des ressources humaines :** A clairement identifié les acteurs intervenant dans la formation, il les cite :

« Le travailleur, les responsables des structures opérationnelles, la structure ressource humaine et la direction générale ».

A la question, quels sont les outils utilisés pour le recensement des besoins de formation, il dit : « l'évaluation des compétences, l'audit qualité interne ».

Nous analysons cette déclaration par l'existence au sein de l'entreprise, d'un processus de formation édicté par la norme ISO évoqué ci-haut.

Ce processus implique tous les acteurs à la prise de décision liée à la formation à savoir :

- Le travailleur lui-même qui en exprime la demande la demande, soit spontanément, soit après réception d'une proposition émanant de la hiérarchie ;
- Les structures opérationnelles qui sont saisies par la direction des ressources humaines, ou qui en expriment le besoin spontanément en vue de régler une problématique précise ou autre motivation ;
- La structure chargée de la ressource humaine qui agit en organisateur de la formation et qui dresse à la fois le programme annuel ou pluriannuel de formation et des budgets de formation ;
- La direction générale agit en « décideur » pour accepter, réduire ou augmenter les programmes de formation et les budgets proposés en fonction des objectifs globaux de l'entreprise.

A notre sens, la démarche est tout à fait rationnelle et correspond à la pratique existante en matière de formation continue au sein des entreprises.

- **Une cadre affectée au service formation :** décrit avec précision les procédures en place pour le recensement des besoins de formation.

« *L'évaluation des compétences, les besoins des structures elles-mêmes et l'audit* ».

A la question, quels sont les outils de recensement utilisés, elle dit : « Sur la base d'une fiche à remplir, dénommé, demande de formation ».

S'agissant de la chargée de formation elle-même : ceci confirme l'existence d'une procédure de formation dictée par la norme ISO à laquelle la société est certifiée qui prévoit un circuit de documents bien organisés impliquant tous les intervenants à savoir :

La structure d'appartenance de l'agent à former, la structure chargée de la GRH organisatrice des formations, les partenaires extérieurs et la direction qui prend les décisions.

5-La place de la formation au sein de la GRH (impact de la formation) :

L'importance de la formation au sein de l'entreprise Général Emballage est appréhendée à travers les paramètres ci-après :

- En quoi la formation est importante ?
- L'importance hiérarchique de la structure formatrice ?
- Le nombre des bénéficiaires, les services privilégiés ?
- L'importance accordée au métier de l'entreprise ?
- Les budgets alloués à la formation ?
- Toutes les questions liées à la place de la formation au sein de la société ?

Par toutes ces questions nous avons collecté les réponses ci-après analysées.

Le cadre, Approvisionnement : Déclare :

« La formation est essentielle au sein de l'entreprise Générale Emballage et constitue une préoccupation majeure de l'entreprise. Elle permet de compenser les écarts issus de la formation initiale acquise par les cadres ».

Cette réponse indique clairement que la formation initiale des cadres par les écoles et les universités est nettement insuffisante pour être efficace au travail.

C'est pourquoi, seuls les plans de formation permettent de préparer les nouvelles recrues à travailler efficacement. Ces insuffisances initiales des cadres, se déclinent sous forme d'une inadéquation entre la formation et l'emploi. En effet, la formation universitaire est généraliste et le travail à l'entreprise d'emballage nécessite d'être un spécialiste.

A la question des moyens financiers et des budgets mets en place il répond :

« L'entreprise ne limite pas les moyens financiers dès lors qu'une action de formation est utile, la direction accorde le budget sans hésiter, toutefois, elle exige des résultats ».

L'analyse qui s'impose est que la loi algérienne exige de consacrer un pourcentage de la masse salariale à la formation, et que le cas échéant, l'entreprise concernée règle à l'Etat cette taxe de formation. Dans ce cas, une entreprise consciente de ses intérêts doit favoriser la formation de ses employés au lieu de régler une taxe sans intérêts directs pour l'entreprise. De même, Général Emballage, leader dans son domaine accorde une grande importance à la formation.

Concernant l'importance hiérarchique de la formation samir dit :

« La gestion des ressources humaines est une réaction, la formation est exigée en service opérationnel ».

Sur la question liée à la place de la formation,

Aussi le Cadre, Gestion du personnel : Dit

« Il y a à peine quelques années, la gestion des ressources humaines était appelée gestion du personnel, avec pour mission principale de gérer les contrats de travail et la rémunération. A présent, elle est érigée en direction des ressources humaines avec missions principales, la formation. C'est pour cela que nous avons recruté une sociologue qui est chargée de la formation ».

L'évolution de la fonction ressources humaines au sein de Général Emballage est due à l'importance accordée à la formation. En réalité, en plus d'être un choix volontaire des dirigeants, à la formation est une nécessité absolue pour développer le capital humain et augmenter son efficacité et son rendement.

Sur la question la place hiérarchique, il dit :

« La ressource humaine est une direction, avec son personnel dédié à cette activité, y compris la formation dotée d'un budget conséquent ».

Cette affirmation, confirme que Général Emballage accorde une place prépondérante à la formation. La preuve est que le Directeur de Général Emballage a conclu un partenariat avec l'université de Bejaia, dans lequel il propose des bourses pour un master professionnel en emballage.

Cette information est rendue publique par les médias.

Sur la question du budget, il déclare :

« Nous dressons un budget annuel de la formation, sur la base des besoins exprimés par les structures opérationnelles. A ma connaissance, la direction générale ne conteste pas les budgets dès lors que la formation est jugée utile. Mais le D.G favorise les formations dans le métier de l'emballage. Il envoi

même des opérateurs à l'étranger pour les former sur des moules et autres métiers techniques ».

Par cet entretien, l'importance accordée à la formation s'explique par les budgets alloués qui ne font pas l'objet de restriction. Toutefois, il ressort de l'entretien que la direction générale encourage les formations dans les métiers de l'emballage pour lesquels il y a une nécessité absolue de formation, même à l'étranger sur certaines applications liées au cœur du métier.

Au contraire, la société ne trouve pas selon les entretiens informels conduits avec les cadres, des partenaires spécialisés dans l'emballage, les arts graphiques et autres métiers du domaine.

Et le Cadre commerciale : Déclare à ce sujet :

« Oui, la formation est très importante au sein de Général Emballage, chaque fois qu'il y a des séminaires sur le commercial, le marketing nous sommes inscrit pour participer. La direction générale ne limite pas les moyens ».

Il ressort de cette déclaration, que chaque service peut s'inscrire à des formations qu'il juge intéressantes et que la direction générale met les moyens nécessaires pour la formation continue. La taille de l'entreprise et de sa prospérité sont certainement à l'origine de cette générosité envers le capital humain.

Concernant la place de la gestion des ressources humaine, elle dit :

« C'est une direction à part entière, qui a des cadres nécessaires à son fonctionnement ».

Le fait d'ériger la direction des ressources humaines, en une direction impliquée dans les objectifs de l'entreprise, dénote de l'intérêt de l'entreprise pour son potentiel humain, dont la formation continue.

La Secrétaire du service de ressources humaines : dit tout simplement :

« Oui, la formation a une place importante au sein de l'entreprise ».

A la question, y a-t-il un budget important, elle répond :

« Oui, le budget est important, il dépend du programme mis en place et des propositions des écoles agréées par l'Etat. Dès que les propositions répondent aux besoins, nous répondons favorablement à la structure concernée ».

Comme nous l'avons déjà mentionné précédemment, le budget est alloué en fonction du programme retenu, qui est lui-même dépendant de la disponibilité des offres de formation proposées par les établissements agréés dans le domaine. La combinaison des besoins internes et des propositions disponibles, forme le plan de formation à adopter.

Et le cadre de Gestion des ressources humaines : Dit :

« Général Emballage accorde beaucoup d'importance à la formation par :

- *La mise en place d'un grand budget, équivalent à 2 à 3% de la masse salariale ;*
- *Le respect accordé par la direction générale aux cadres des ressources humaines et leur implication dans les décisions de l'entreprise ;*
- *L'envoi de certains opérateurs à l'étranger pour des formations spécifiques sur les techniques et les outils utilisés dans l'emballage ».*

En sa qualité de cadre affecté à la direction des ressources humaines, l'opinion de ce cadre est très significative et révèle l'importance accordée à la formation continue, qui se caractérise par :

- L'allocation d'un budget de formation, tel qu'il est préconisé par la réglementation algérienne.

- La considération accordée aux cadres et agents affectés à la gestion des ressources humaines qui sont associés à la prise de décision et qui sont consultés au même titre que les autres collaborateurs de l'entreprise. Cette façon de faire n'est pas évidente, car dans beaucoup d'entreprises, même publiques, l'importance est accordée à la structure de production, commerciale et financière. La structure chargée de la ressource humaine est considérée comme une structure administrative sans intérêts ou objectifs.
- La formation à l'étranger : Le fait par l'entreprise d'organiser la mobilité des cadres et des opérateurs vers l'étranger démontre largement, l'importance accordée à la formation. Dans beaucoup d'entreprise, ce sont les étrangers qui se déplacent pour intervenir sur les équipements, pour régler d'éventuelles difficultés de fonctionnement. Sans doute, le meilleur partenariat entre les entreprises algériennes et étrangères serait la formation.

Pour résumer, nous pouvons affirmer que l'enquête a révélée l'existence d'un intérêt certain de Général Emballage à la formation continue dont elle fait un secteur prioritaire au même titre que les autres secteurs de l'entreprise. Cette importance se décline par :

- L'affectation d'un budget important tel que préconisé par la réglementation en vigueur en Algérie (de 2 à 3% de la masse salariale). Général Emballage, consciente de ses intérêts, préfère allouer cette ressource à la formation de ses cadres, opérateurs et autres agents au lieu de la verser sous forme de taxes, stériles et sans intérêts.
- L'importance et le respect accordé à la structure chargée de la gestion des ressources humaines, qui est consulté dans les décisions importantes de l'entreprise, au même titre que les autres structures opérationnelles de l'entreprise.

- L'importance hiérarchique de la gestion des ressources humaines érigée en structure opérationnelle concerné par le processus de management qualité et la certification ISO. Cette norme organise toutes les procédures internes et les circuits de documents.
- La formation constitue un processus impliqué dans l'amélioration de la satisfaction client et constitue également la structure qui corrige les imperfections et l'insuffisance de compétences constatée.

6-Impact de la formation sur le développement des compétences :

Dans le présent thème, nous ferons part de toutes les réponses obtenues par les enquêteurs sur l'impact de la formation et le développement des compétences. Les réponses seront structurées en sous thèmes suivants :

- La formation et la maîtrise des technologies ;
- La formation et l'amélioration de la gestion ;
- La formation en tant que complément de connaissances acquises ;
- La mise en adéquation Formation/Emploi ;
- La formation et le développement du savoir-faire pratique ;
- La formation et le développement du savoir être ;
- Autres impacts de la formation.

Nous analysons ci-après les entretiens

La formation et la maîtrise des technologies :

Le cadre, Approvisionnement : Dit :

« Bien sûr, la formation est indispensable pour l'exécution, car l'entourage de l'intéressé change et évolue constamment : c'est l'émergence de nouveau système de gestion et l'innovation ainsi que la naissance de nouvelles technologies ».

L'analyse de l'affirmation de Samir suggère plusieurs aspects :

- L'évolution permanente de l'environnement : en effet, les connaissances scientifiques évoluent, d'où la nécessité pour le travailleur de se mettre à jour ou se mettre à niveau.
- La deuxième idée tacite est l'évolution et la naissance permanente de nouveaux logiciels de travail qu'il faut sans cesse suivre pour être en diapason des nouvelles technologies de l'information et de la communication.
- La troisième est que la gestion elle-même évolue d'où la nécessité de l'informer des nouveautés.

Est le Cadre, Gestion du personnel : Affirme :

« La formation est utile pour développer les compétences et les connaissances déjà acquises et permet de faire une certaine mise à jour sur toutes les informations et connaissances ».

Compte tenu de l'âge et de la formation de l'enquête, nous pouvons analyser les propos par l'existence d'un décalage des connaissances et des méthodes de travail à son époque avec l'époque actuelle. C'est pourquoi, la formation nécessite selon lui une mise à jour des connaissances et des informations.

Nous ajoutons qu'il y a en parallèle une évolution de l'outil de travail. Avant, la paie par exemple était calculée manuellement, à présent elle est déterminée par un logiciel spécialisé. L'introduction massive de l'informatique dans la gestion nécessite des formations périodiques.

Il ajoute : *« Mon poste a connu un renouvellement des techniques de travail, en passant ou en basculant du mode manuel en mode automatique ou informatique ».*

Ceci confirme que le changement technologique, notamment l'information de la gestion et l'un des impacts positifs recherchés par la formation.

Une Cadre commerciale : Réitère les mêmes idées liées au changement de l'environnement de l'entreprise, elle dit:

« La formation est indispensable, car l'environnement de l'entreprise change (émergence de nouveaux systèmes de gestion, l'innovation et l'évolution technologiques et plein d'autres aspects qui poussent les entreprises à se baser sur la formation ».

L'analyse de cet entretien nous suggère la même analyse qui est le changement de l'environnement, l'émergence de nouvelles connaissances rendus accessible grâce à l'internet et les autres supports de transmission. D'où la nécessité par les entreprises de former leur collaborateur pour toujours être au diapason des connaissances actuelles. La concurrence effrénée incite les chefs d'entreprises à faire preuve de vigilance pour ne pas être dépassé par les évènements.

La Secrétaire du service ressources humaines : dit à ce sujet :

« Oui, la formation renforce les connaissances acquises »

Elle ajoute :

« Les formations m'ont à améliorer mes connaissances pour bien gérer le poste ».

Le cadre de Gestion des ressources humaines : Explique :

« Adaptation aux nouvelles technologies, acquisition de nouveaux équipements, acquisition de nouveaux logiciels ».

En effet, la formation a pour impact direct d'adopter le personnel aux nouvelles technologies. L'ancienne gestion était basée sur le stylo et la

calculatrice. L'informatisation massive de la gestion à imposer le recours à des changements profonds. La formation permet d'affronter avec succès le changement et les évolutions technologiques, ainsi que les nouveaux moyens de communication.

L'acquisition de nouveaux équipements de production, de façonnage et de transformation en général rend également nécessaire la formation. Former les opérateurs pour la conduite de machines industrielles est impératif. L'acquisition des logiciels de travail que ce soit pour la gestion ou la production rendent également la formation indispensable.

De ce fait, la formation a un impact sur l'efficacité au travail après émergence de changement profond de technologie et des outils.

A la question, en quoi la formation vous a été utile ?

Le cadre de Gestion des ressources humaines : Affirme :

- Cela m'a permis d'approfondir mes connaissances
- Pour connaître les outils de management
- Pour développer la polyvalence.

L'idée nouvelle dans la déclaration de ce cadre des ressources humaines est que la formation développe la polyvalence. En effet, à la sortie de l'université les cadres ont tendance à avoir des connaissances limitées à un domaine de spécialité (exemple : Licence en finance, en comptabilité, en commerce). Le travail en entreprise appelle parfois à la combinaison des trois spécialités suscitées. Pour obtenir cette polyvalence, les formations successives dans d'autres domaines s'avèrent indispensables. Il s'agit d'un enrichissement du savoir rendu possible par les actions de formation.

Le Cadre chargé de l'ordonnement et lancement : Dit :

« Dans mon poste de travail, la formation m'a apporté une spécialisation, j'étais formé dans le domaine commercial en général, pour vendre des produits d'emballage à la commande, nous devons connaître la technique. J'ai suivi beaucoup de formations à l'étranger pour connaître le métier de l'emballage ».

Nous assistons à un autre impact de la formation qui est celui de la spécialisation des collaborateurs. C'est le cas de notre cadre en ordonnancement, lancement qui a reçu une formation générale dans le domaine commerciale et qui ne connaissait pas le domaine de l'emballage, qui est géré à la commande. Selon les explications fournies, chaque commande est spécifique selon la charte graphique du client, d'où que chaque commande est originale.

La formation sur le cas ou après des constructeurs de machines permet de maîtriser ces techniques commerciales. Il s'agit en réalité de cadres technico-commerciaux classiques chargés de réseaux de distribution.

Enfin le Cadre supérieur en production : Dit :

« C'est grâce à la formation que j'arrive à réaliser les produits d'emballage. Aucune école ne vous apprend cela. Pour chaque type de carton, il faut des moules et des formes de coupe spécifique. De même il y a aussi de l'impression sur les emballages. Le métier est complexe, il faut des formations pour arriver à suivre et à être efficace au travail ».

La formation continue a pour objet essentiel d'améliorer les savoirs faire pratiques. C'est ce qui ressort de l'étude de l'entretien conduit avec les cadres techniques. Le savoir-faire pratique se décline au sein de la société Général Emballage. Par la connaissance des machines, des outils, des moyens d'impression et des moules nécessaires au bon fonctionnement des équipements.

Ces formations se déclinent en stage pratique de manipulation auprès des fournisseurs étrangers de machines et des différents outils de transformation.

Les formations sont également utiles pour cerner des métiers complexes impliquant plusieurs savoirs et plusieurs savoir-faire différents et complémentaires.

Résumé :

Il ressort de l'analyse des entretiens que la formation continue a un impact certain sur le développement des compétences par :

- L'adaptation et la mise à jour des connaissances acquises par les travailleurs par rapport à l'environnement économique, scientifique caractérisé par une constante évolution.
- La maîtrise des logiciels spécialisés, induits par des inventions permanentes. Les logiciels peuvent concerner les différentes gestions de l'entreprise, telles que la gestion des stocks, la gestion des rémunérations, des finances, comptabilité, etc.

Général Emballage emploie également des logiciels de gestion de production tel que le désigne graphique, le façonnage, la mise en forme. La gestion de la production est également automatisée ce qui appelle à des formations pointures auprès des partenaires étrangers.

- L'enrichissement des connaissances qui correspondent à la mise en adéquation entre la formation et l'emploi. Force est de constater que la formation universitaire est celle des écoles ne suffit pas pour être compétent, seuls les formations peuvent compléter ce déficit.
- La spécialisation : une idée est apparue également dans les entreprises à savoir : L'apport de la formation pour la spécialisation des salariés. En effet, à leur début d'activité, ils ont des connaissances générales, les formations sur le cas et dans les établissements spécialisés ont font des spécialistes.

Section 03 : II-résultats d'enquêtes

I-vérification de la première hypothèse :

1 - importance de la formation au sein de général emballage

Préambule :

Pour apprécier l'importance de la formation au sein de général emballage, en vue de vérifier l'hypothèse selon laquelle elle constitue la préoccupation principale de l'entreprise. Nous avons analysé plusieurs paramètres à savoir :

- La pratique de la formation : destiné à connaître les objectifs fixés à la formation, la manière et les outils utilisés dans la formation, leur durée, leurs lieux et leur partenaire.

Et effet, avant d'évaluer la formation et ses effets sur le développement des compétences, il fallait au premier lieu, connaître la pratique de la formation.

- La place de la formation au sein de général emballage : pour juger de l'importance de la formation au sein de général emballage et pour dire dans quelle mesure elle constitue une préoccupation principale de l'entreprise, nous avons analysé les critères suivants :
- L'importance hiérarchique de la structure chargée de la GRH, et par la même de la structure chargée de la formation. L'implication des cadres chargés de la GRH dans les objectifs, les budgets met en place, ainsi que l'importance numérique des bénéficiaires de la formation.

2-La pratique de la formation au sein de général emballage :

Il convient de rappeler que général emballage est une entreprise spécialisée dans la transformation du papier et carton, notamment le carton ondulé. A ce titre, elle dispose de deux types du personnel en vue de mener à bien les

objectifs. Le personnel administratif et de gestion dont le rôle est d'encadrer les différentes structures de l'administration, de soutien et de logistique. Le personnel technique dont la finalité est de produire des biens et des services à la clientèle. Pour assurer ces deux missions techniques et de gestion, l'entreprise a besoin d'un personnel compétent. Pour cela, deux choix possibles se présentent à elle. Soit de recruter déjà avec une capitale expérience et compétences acquises dans d'autres entreprises du même secteur d'activité. Soit de les recruter avec un niveau de formation de base requise et de les former d'une façon étudiée et continue.

L'enquête a révélé que l'entreprise a combiné les deux manières de faire. Dans un premier temps, elle a recruté des cadres avec un savoir faire et une expérience acquise à l'extérieur. Dans un deuxième temps, elle a recruté des jeunes universitaires qu'elle a formés. C'est pourquoi la formation est essentielle au sein de cette entreprise.

3-Les objectifs assignés à la formation

L'analyse des entretiens a montré que la formation a visé plusieurs objectifs :

- La mise à jour des connaissances qui est rendue nécessaire, par le développement technique et scientifique extérieur à l'entreprise.
- L'évolution permanente des logiciels de gestion.
- L'insuffisance de niveau des cadres à leur recrutement, ce qui nécessite de compléter ce niveau par la formation.
- La non spécialisation des cadres dans le métier d'emballage d'où la nécessité de les former sur les produits, les machines et les différentes techniques utilisées.

Nous pouvons résumer les objectifs, en termes de mise à niveau du personnel par rapport aux exigences de l'emploi occupé, aux évolutions scientifiques et techniques, ainsi qu'aux nouvelles technologies de

communication et d'information. L'évolution effrénée et sa conséquence sur le renouvellement des logiciels de gestion nécessitent également des formulations successives pour s'adapter.

Le personnel technique et de production également doit suivre des formations en vue de connaître les machines ainsi que les logiciels dédiés à leur fonctionnement. L'objectif fixé à la formation est donc de maintenir le niveau de performance attendu des collaborateurs.

4-Recensement des besoins de formation

Nous avons déduit à travers l'analyse des réponses obtenues que la méthode utilisée pour recenser les besoins de formation est essentiellement hiérarchique et administrative. La demande de formation émane des responsables hiérarchiques qui inscrivent leurs subordonnés ou s'inscrivent eux même aux différents cycles de formation. Les offres de formation provenant des écoles agréées et autres organisateurs de séminaires, une fois reçues, elles sont répercutées sur les structures opérationnelles de l'entreprise qui inscrivent leurs collaborateurs dans les thèmes qui les intéressent.

D'autre fois, c'est la structure chargée de la formation qui dresse les besoins collectés auprès des structures, suite à des évaluations des compétences et qui dresse un plan de formation qu'elle soumet à la direction générale pour prise de décision. Toutefois, les enquêtés, ne disent pas comment sont évaluées les compétences, comment sont rédigés les cahiers des charges et comment sont choisis les partenaires formateurs.

La procédure de formation au sein de général emballage, suit celles qui sont dictées par la norme ISO.

En effet le management de la qualité selon cette norme, oblige à codifier les différents processus de l'entreprise.

Par la définition des documents utilisés et les circuits d'information et de décision.

La formation constitue un processus, lui-même organisé en procédures détaillées.

Les entretiens n'ont pas également mis en évidence, la nature des formations est elle de courte durée, de moyennes ou de longue durée ainsi que les différents avantages et contraintes liées à ces formations.

5-La place et l'importance de la formation

L'étude a révélé que la formation constitue une place prépondérante au sein de l'entreprise. Cette importance est expliquée par l'importance de la structure chargée de la gestion des ressources humaines qui est une direction opérationnelle au même titre que les autres directions. A ce titre, elle participe à la prise de décision, elle est partie prenante dans la fixation, la conduite et l'évaluation des objectifs de l'entreprise et de ses performances. La formation est dirigée par un chef de service, qui à mes même pouvoirs, le même respect que les autres services techniques et de gestion de l'entreprise. L'intérêt de l'entreprise pour la formation se vérifie par le recrutement récent d'un universitaire dont le rôle est de suivre et diriger le secteur de la formation continue. Enfin, la formation est importante au regard du directeur de la formation continue. Enfin, la formation est importante au regard du directeur général lui-même, qui a conclu un partenariat avec l'université de Bejaia en vue d'assurer « un master en emballage » avec une bourse d'études aux étudiants. Cette information est rendue publique par les médias, les entretiens informels que nous avons menés, nous ont confirmé l'existence de ce partenariat.

L'importance de la formation est également appréciée à travers les budgets qui sont alloués à cette dernière. L'étude a révélé l'importance numérique de ces budgets, qui reste confidentielle, mais montre que l'entreprise respecte les limites fixées par la réglementation.

Ainsi, chaque entreprise doit réserver entre 2 et 3% de sa masse salariale à la formation. Faute de quoi, elle doit s'acquitter d'une taxe d'un montant équivalent dénommée taxe de formation. Consciente de ces intérêts, l'entreprise général emballage préfère dépenser ce budget au profit de ses collaborateurs au lieu de le dépenser dans une taxe stérile et sans intérêt pour elle. La preuve donnée de l'importance de la formation, est l'envoi de certains opérateurs et autres cadres impliqués dans le métier de l'emballage à l'étranger pour des formations sur équipements et autres logiciels d'exploitation.

La première hypothèse qui consiste à dire que la formation constitue une préoccupation essentielle de l'entreprise est confirmée.

II-vérification de la deuxième hypothèse :

1-Impact de la formation sur le développement des compétences

Préambule

Pour vérifier l'hypothèse selon laquelle la formation a un impact positif sur le développement des compétences, nous avons fondé l'étude sur les critères ci-après : l'impact de la formation sur l'amélioration des savoirs et comment ? à ce titre, a-t-elle un impact sur l'amélioration des connaissances, sur la spécialisation, sur l'efficacité et l'efficience au travail ou sur la mise en adéquation entre la formation initiale et l'emploi occupé ?

La présente étude a apporté les réponses à ces interrogations et révélé que :

- ✓ **La formation comme moyen de mise à niveau**

En effet, force est de constater que les écoles et les universités algériennes forment des cadres et dont le savoir et les connaissances sont insuffisantes pour être efficace au travail. Ces insuffisances se déclinent de plusieurs manières :

Soit l'enseignement les a formés à être spécialisés (Exp : Licence en finance, en comptabilité ou en banque) alors que le métier exige à la fois des connaissances dans tous ces domaines, financier, comptable et bancaire. D'où la nécessité d'enrichir les connaissances par leur élargissement. Il s'agit de formations complémentaires destinées à compléter un cursus insuffisant.

Dans le domaine technique, un cadre formé en marketing par exemple a appris à vendre des produits standards mais ne maîtrise pas la commercialisation de l'emballage qui est géré à la carte, avec les marques et les couleurs des clients. D'où que la formation sur le tas et auprès d'organismes spécialisés compense ces lacunes et permet d'obtenir des agents technico-commerciaux. Il s'agit d'une spécialisation rendue nécessaire par le métier de base de l'entreprise. Pour résumer l'université forme des généralistes et l'entreprise en fait des spécialités, grâce à des formations successives.

✓ **La maîtrise des nouvelles technologies**

L'un des impacts de la formation est également la maîtrise des nouvelles technologies, de nouveaux logiciels. Les enquêtés expliquent la nécessité sans renouvelée de se mettre à jours par rapport aux évolutions scientifiques et techniques imposées par l'environnement de l'entreprise. En effet, des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) surtout de l'internet imposent un rythme d'avancement effréné de connaissances.

C'est grâce à la formation qu'il est possible de se mettre au diapason de ces technologies. D'un autre côté, les logiciels évoluent de jour en jour ou

une nouvelle version viennent souvent remplacer une ancienne ou la compléter. C'est grâce à la formation que les collaborateurs arrivent à maîtriser les nouveaux logiciels.

✓ **Impact de la formation sur la maîtrise des tâches**

La formation permet également d'améliorer le savoir par la maîtrise des tâches du poste de travail. Dans le domaine de la gestion, elle se caractérise par la connaissance des procédures et permet aux cadres de jouer pleinement leur rôle, et de cerner les prérogatives ainsi que les tâches du poste.

Dans le domaine techniques, elle permet la manipulation des machines, les moules et des outils de l'emballage, ainsi que la maintenance des outils de production pour certains postes spécifiques.

✓ **Impact de la formation sur le développement du savoir être**

La présente étude n'a pas révélé l'existence d'un impact de la formation sur les attitudes et les comportements. En effet, s'améliorent grâce à une adaptation progressive et une acceptation des règles édictées par le règlement intérieur. De même les partenaires ne proposent pas de formations dédiées à l'amélioration des savoir être.

✓ **La formation comme moyen de relève**

L'un des entretiens a montré que la formation est un moyen de transmission des connaissances entre les générations. En effet, l'emballage dispose de deux générations de cadres. Les premiers sont recrutés avec une grande expérience et sont issus dans la majorité des cas du secteur public. La deuxième génération est jeune et issue des universités et des écoles. La formation est destinée justement à la transmission de cette expérience entre les générations dans le « cadre de la relève ». Elles sont essentiellement des formations sur le tas par la mise en présence des deux générations de cadres.

La relève s'exprime également à travers les séminaires car la majorité des conférenciers sont plutôt des cadres séniors qui assurent la formation dans des écoles ou auprès des organisateurs de séminaires.

Compte tenu de tout ce qui précède, la formation a un impact positif sur le développement des compétences. C'est son objectif essentiel. Donc la deuxième hypothèse est confirmée.

Synthèse

L'entreprise algérienne évolue dans un environnement mondial caractérisé par une concurrence quelque fois déloyale par une économie basée sur l'importation. Malgré cela, il y a des entreprises algériennes privées ou publiques qui ont su résister à la concurrence en proposant des produits de qualité à des coûts concurrentiels.

A notre avis, c'est grâce au développement des ressources humaines que ces entreprises ont montré une performance égale, voir supérieure à celle des entreprises étrangères. Certains industriels algériens, dont le manager de général emballage accorde un intérêt particulier à la formation continue de leurs collaborateurs pour entretenir et développer leurs compétences.

Toutefois, les actions de formation sont loin d'être fondées sur des démarches scientifiques d'évaluation des compétences et par la même d'appréciation des besoins de formation issue de diagnostic sérieux. L'absence d'outils d'évaluation élaborés, ou la résistance au changement font que les formations n'aboutissent pas toujours aux résultats escomptés. L'évaluation des impacts de la formation à posteriori semble absente de l'entreprise privée algérienne ou se limite à des simples fiches d'appréciation.

Conclusion

En guise de conclusion pour notre recherche, il est apparu que l'homme constitue l'énigme organisationnelle et mérite beaucoup d'attention et d'intérêt, l'expérience montre que derrière les grandes entreprises il y avait toujours un ou plusieurs leaders transformationnels ayant su utiliser à bon escient l'intelligence de l'homme, ainsi l'homme doit être mis au cœur de l'organisation non considéré comme pièce qui figure parmi tant d'autre.

A cet effet, la formation constitue le levier par excellence intégrant productivité et régulation sociale car elle est un moyen pour accroître les compétences des salariés et renforcer alors leur degrés d'adaptation à leur poste et à leur environnement en relevant leur potentiel d'innovation et de créativité.

Cette formation est un outil mis en œuvre pour le développement des ressources humaines pour concilier les aspirations des individus et les besoins des entreprises.

Au sein de Général emballage, la formation a pour objectif le développement de ses ressources humaines afin qu'elle dispose d'un personnel qui répond aux normes de qualification imposées par son activité et son développement, elle présente un moyen efficace dans la gestion et la motivation des employés.

Alors, la formation dans cette entreprise est un investissement en capital humain qui est un facteur majeur de la croissance économique et une condition garantie d'une meilleure qualité de vie pour les salariés, comme il existe aussi un consensus à l'effet que la formation en entreprise soit d'abord et avant tout le privilège des travailleurs les plus habiles.

Aussi elle est considérée comme outil de développement du moment qu'elle répond aux intérêts et contraintes de l'entreprise, et aux attentes des

salaries en leurs permettant d'être acteurs de leurs apprentissage, d'amélioration et de perfectionnement, et d'avoir une certaine efficience dans la réalisation de leurs travail.

Par conséquent, la formation est utilisée comme moyen d'ajustement, en effet elle améliore l'adaptation des salaries au poste occupé, les aident à évoluer vers d'autres postes, de combler le retard de leurs niveaux générales et a modifier leurs perspectives d'avenir en transformant leurs savoirs.

Cette opération répond aussi aux objectifs de l'entreprise liés au développement de ses valeurs et sa culture, et a l'adaptation des objectifs de rentabilité, de prestige et de modernisation

Le développement des compétences est un enjeu de deux acteurs : le salarié et l'organisation, pour cette raison l'absence d'un enjeu de l'un des deux acteurs influence négativement sur l'autre

Bibliographie

Références Bibliographiques

Livres

- 1- Alain Beitone et Antoine Cazorla, **Dictionnaire des sciences économiques**, 2 édition, Armand colin, paris, 2007.
- 2- ANDRE AKOUN et ANSERT Pierre, **Dictionnaire de sociologie**, édition seuil, 1999.
- 3- ANDRE GUETTER, **Développer les compétences par une ingénierie de formation**, édition Esp, paris, 1998.
- 4- ARNAUD de Meyer, sophie Dubuisson, Chritian le Bas, **Innovation et performance**, Ed Economie, Paris.
- 5- Annick Cohen, **Toute fonction ressources humaine**, Paris, 2006.
- 6- AUBERT J-P, GILBERT F, PIGEYERE, **Management des compétences**, Edition Dunond, Paris, 2009.
- 7- BEMADIN C.L. Grawitz M, **Lexique des sciences sociales**, 7ème Ed, Dalloz, Paris, 2000.

- 8- BRUNO Alain, **Dictionnaire d'économie et des sciences sociales**,
Edition Ellipse, Paris, 2005.
- 9- Camusso Dominique, **Les plans de formation**, édition l'harmattan,
Paris, 2007.
- 10- Christophe parmentier, **Tout savoir é-former de la loi de 71 au Learning**, édition d'organisation, Paris, 2001.
- 11- Collette charles et deyreux andré, **La formation dans l'entreprise, guide pratique**, édition belfort, paris, 1992.
- 12- DIMITRI WEISS et AL, **Ressource humaines**, édition d'ORGANISATION, 3EME 2dition, Paris, 2001.
- 13- FURCOTTE (R), **Guide de gestion des ressources humaines**, édition techno compétence, Québec, 2003.
- 14- Géaude Daniel et autre, **Construire son projet de formation pour évaluer, adapter, rebondir**, édition dunod, Paris, 2002.
- 15- GILLES (F), **Dictionnaire de sociologie**, 3eme édition Armand colin, Paris, 2004.
- 16- GRAWITZ Madeline, **Lexique des sciences sociales**, 7 eme édition Dalloz, paris, 2000.

- 17- Grawitz Madeleine, **Méthodes des sciences sociales**, 11eme Réédition, Edition Dalloz, Paris, 2001.
- 18- Guy le boterf , **Construire les compétences individuelles**, édition d'ORGANISATION, Paris, 2ème édition, 2001.
- 19- Jean Pierre Cîteaux, **Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique**, 3eme édition DOLLAZ, 2000.
- 20- Jean-marie perreti, **Gestion des ressources humaines** ,15eme édit veubert, 2007.
- 21- Jean Marie peretti, **Ressources humaines**, édition DUNOD , Paris, 2006.
- 22- Laetitia lentilleux, **L'essentiel de la gestion des ressources humaines**, édition : gualino, paris, 2011.
- 23- Laourt pierre, **Gestion des ressources humaines**, Ed Ey Rolle, Paris.
- 24- Meignant, **Aménager la formation**, Édition, paris, 1991.
- 25- MENTRI Mesaoud, **Essai d'analyse de la légalisation et de la réglementation du travail en Algérie**, Alger, 1986.

- 26- Muchielli (A), **dictionnaires des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales**, édition, Armand Colin, Paris, 2002.
- 27- Omar Aktouf, **Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations**, édition : casbah, Alger, 1987.
- 28- Parmentier Christopher, **l'essentiel de la formation**, édition : d'organisation, Paris, 2003.
- 29- Soutenain JF, Farcet P, **Organisation de gestion de l'entreprise** , Edition foucher, Paris, 2006.
- 30- THIERRY Ardoun, **Ingénierie de formation pour une entreprise**, édition Dunod, Paris, 2003.
- 31- ZARIFIANE Philippe, **Objectif compétence pour une nouvelle logique**, édition liaison, paris, 1999.

Revue et articles

- 1- Cahier du CRED, **Formation adaptative et insertion au sein de l'entreprise publique algérienne**. N° 66-67, 2003/2004, p 83.
- 2- Droit de travail, titre1 : **objet et champ d'application**, ART02 loi n° 90-11 du 21 avril 1990 modifiée.

Mémoires et Thèses

1. Bouchama, malika, Mémoire de magistère en sciences commerciales, Option management des ressources humaines, « **l'impact de la formation sur le développement de l'entreprise** » université Tizi ouzou, 2006.

Annexes

ANNEXE 01

Guide d'entretien

Données personnelles

Identification du salarié

Nom .prénom	sexe
Niveau d'instruction	âge
Poste occupé	depuis le
Ancienneté dans le poste	

PROCESSUS DE FORMATION

A/la politique de formation

- 1- Recevez –vous de la direction générale des orientations à donner à la formation ?
- 2-Comment élaborer la politique de formation de votre entreprise ?
- 3- Quels sont les objectifs visés par la formation dans votre entreprise ?
- 4-pensez vous que la formation influence de manière positive sur les compétences ?

B/BESOIN DE FORMATION

- 1- quels sont les acteurs du recensement des besoins de formation ?
- 2- quels sont les outils utilisés pour le recensement des besoins de formation ?
- 3- quels sont les critères privilégiés pour hiérarchiser les besoins recensés ?

C / formation et l'acquisition des compétences

1 – pensez – vous que la formation est indispensable pour exécuter à acquérir des – nouvelles compétences ? Comment ?

2 – pensez – vous que la formation influence d'une manière positive sur les compétences ?

3 – est – ce que votre entreprise encourage – t – elle le développement des compétences ? Expliquez ?

4 – comment cette formation vous aidé d'avoir les compétences dont vous avez besoin pour votre poste ?

5 – Quelles est la politique de développement des compétences dans votre entreprise ?

D/La formation et changement technologique

1 – est – ce que votre poste a connu un renouvellement des techniques de travail ? Comment ?

2 – croyez – vous que le changement technologique influence d'une manière positive sur les développements des compétences ?

3 – en quoi cette formation vous a été utile ? Comment ?

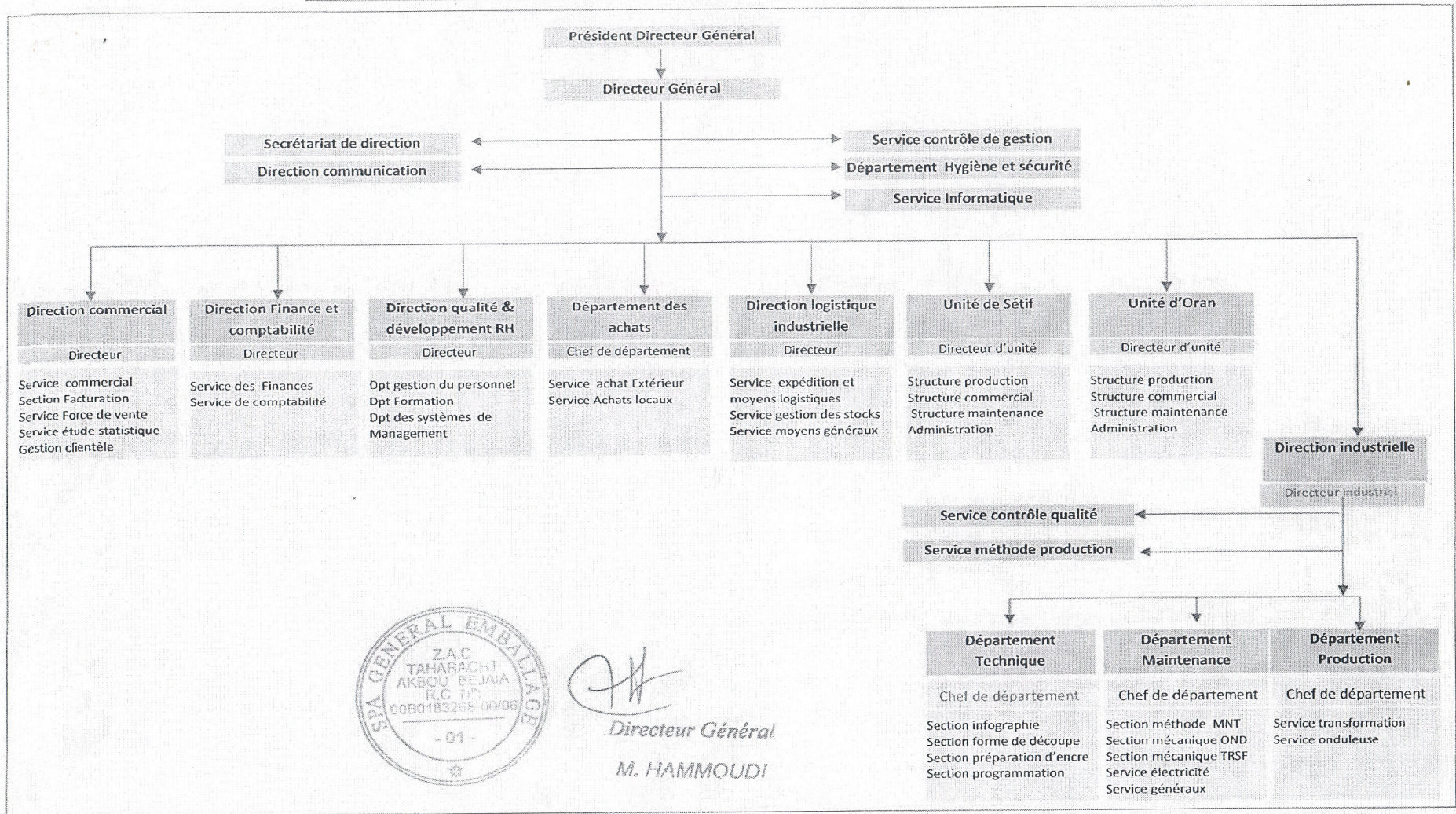
Annexe N° 02



GENERALEMBALLAGE
INDUSTRIE DU CARTON ONDULE

Etabli par : S. Boukheddami
Validé par : M. Hammoudi
Date : 30 Janvier 2013

ORGANIGRAMME : SIEGE ET UNITES



M. Hammoudi
Directeur Général
M. HAMMOUDI



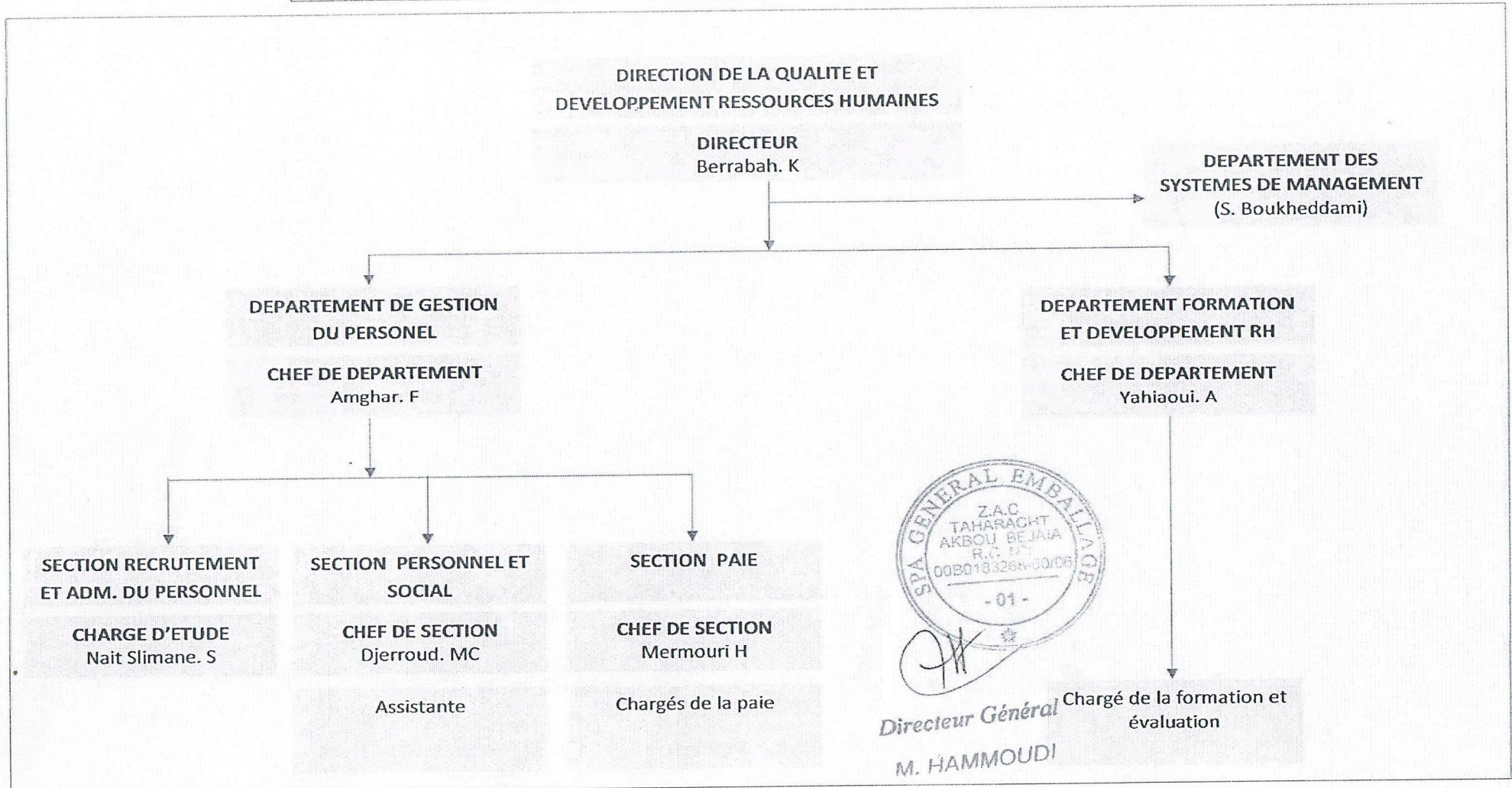
GENERALEMBALLAGE
INDUSTRIE DU CARTON ONDULE

Etabli par : S. Boukheddami

Validé par : M. Hammoudi

Date : 28 Janvier 2013

**ORGANIGRAMME : DIRECTION QUALITE ET DEVELOPEMENT
DES RESSOURCES HUMAINES**



	Spa GENERAL EMBALLAGE Fabrication et Transformation de Carton Ondulé	Réf: IM.S1.C Edition : 01 Révision: 01 Date : 10/04/2011 Page : 1/ 1
	<u>SMQ - ISO 9001v2008</u> FICHE DE POSTE	

1 – Identification du poste :

Poste	
Direction	
Service	

2 – Relations hiérarchiques et fonctionnelles :

Hiérarchique	
Fonctionnelle	

3 Profil requis :

Niveau scolaire / universitaire	
Expérience professionnelle	
Maîtrise de langues	
Lieu de résidence :	
Maîtrise de l'Outil informatique	
Permis de conduire	
Traits de personnalité	

4 – Mission du poste :

--

Rédacteur	Vérificateur	Validation
Nom :	Nom :	Nom :
Date :	Date :	Date :
Visa :	Visa :	Visa :



GENERALEMBALLAGE
INDUSTRIE DU CARTON ONDULE

DEMANDE DE RECRUTEMENT

Réf: IM.S1.A
Révision: 02
Date : 23/12/2012
Page : 1/ 1

EMETTEUR

Unité :

Direction : *Direction Fin & Cpte*

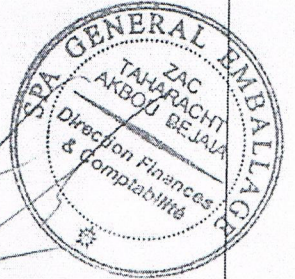
Date de la demande: *06/12/2012*

le 13/01/2013

Fonction :

DFC

Visa du demandeur:



RECRUTEMENT

Motif de recrutement:

Remplacement : *Remplacement*

Nouveau poste :

Poste : *Chef Sec Cpte Cste*

Date souhaitée : *Immédiat*

PROFIL DEMANDE

Nombre : *01*

Diplôme : *Universitaire*

Age : *28 à 45 ans*

Expérience : *03 années*

Résidence souhaitée : *Alger*

Domaine : *Comptabilité Générale*

Autres :

AVIS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

DATE ET VISA



14.01.2013

Mr. K. BERRABAH

APPROBATION DE LA DIRECTION GENERAL*

DATE ET VISA



*Poste d'encadrement