

UNIVERSITE ABDERRAHMAN MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

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

Option : sociologie du travail et des ressources humaines.

Thème :

**Les stratégies organisationnelles mise en œuvre par
l'entreprise dans le développement de la compétence**

Cas pratique : SPA GENERAL EMBALLAGE

Akbou

Réalisé par :

Ait Si Ali Ourida.

Ait Hellal Naima.

Encadré par :

M^{me} Boulahouat Djazia.

Année Universitaire : 2014-2015

Remerciements

Dieu merci pour la santé, la volonté et le courage qui nous ont accompagné durant la préparation de ce mémoire de fin de cycle et qui nous a permis d'achever ce modeste travail.

Nous tenons à exprimer nos vifs remerciements et notre sincère gratitude :

A notre promotrice M^{me} BoulahouatDjazia pour son suivi, ses conseils, sa disponibilité et son accompagnement tout au long de cette expérience professionnelle, avec beaucoup de patience et de pédagogie qui nous ont été précieuses.

A tous les salariés et dirigeants de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE qui ont collaboré à ce travail en répondant à nos questions et qui nous ont accordé de leur temps.

Comme nous remercions aussi nos parents et ceux qui ont participé de près ou de loin à mener à bien notre projet.

Merci

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents qui m'ont vraiment encouragé, à toute ma famille.

A mes chers amies Taous, Hakima, à mes chers amis mok et ma très chers cousins et amie Kahina que j'adore énormément.

A ma chère binôme ourida qui j'ai le plaisir de partager ce travail avec

Elle, sans oublier toute sa famille.

Naima

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes chères parents, à toi ma très chère mère qui a été toujours mon soutien, à toi mon père qui m'a toujours encouragé je vous exprime tous mes gratitude et mon amour.

A mes chères frères Djemaa, Hillal, Hocine, A ma belle-sœur Naoual et mon petit neveu Abderraouf. A ma grande mère et mon grand-père, A mes cousins et cousines et toute ma famille sans exception

A tous et toutes chère amis(es) surtout fafa, dida, Hakima, Nacira.

A ma chère binôme Naima qui j'ai le plaisir de partager ce travail avec

Elle, sans oublier toute sa famille.

Ourida

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
ANI	Accord National Interprofessionnel
C.E.S.E	Chèque Emploi Service Universel
CIF	Le Congé Individuel de Formation
CPF	Le Compte Personnel de Formation
CV	Curriculum Vitae
DRH	Direction des Ressources Humaines
GRH	Gestion des Ressources Humaines
OPCA	Organisme Paritaire Collecteurs Agréés
RH	Ressources Humaines
SPA	Société Par Action
VAE	La Validation des Acquis de l'Expérience

La liste des tableaux

Tableau N°	Les Titres des tableaux	Page
01	Les composantes de la compétence.	71
02	La répartition des effectifs selon le sexe.	80
03	La répartition des effectifs selon la catégorie d'âge.	80
04	La répartition des effectifs selon le niveau d'instruction.	81
05	La répartition des effectifs selon le poste occupé.	82
06	La répartition des effectifs selon l'expérience professionnelle.	82
07	La répartition des effectifs selon la formation accomplie	83
08	La relation entre le bénéfice d'une formation et les capacités des salariés.	84
09	La relation entre la mise en pratique les nouvelles connaissances acquises et les capacités des salariés.	85
10	La relation entre la formation assurée au sein de l'entreprise et le développement des compétences.	86
11	La relation entre l'efficacité de la formation et les moyens nécessaires pour développer et valoriser les compétences.	87
12	La répartition des effectifs selon les objectifs de la formation.	88
13	La relation entre le bénéfice d'une formation et les moyens nécessaires pour développer et valoriser les compétences.	89
14	La relation entre la formation qui apporte un plus et l'enrichissement de parcours professionnel des salariés.	90
15	Le nombre des salariés soumis à une évaluation après la formation.	91
16	La relation entre la soumission à l'évaluation et les capacités des salariés.	92
17	La relation entre la soumission d'une évaluation et les moyens pour développer et valoriser les compétences.	93
18	la relation entre le nombre d'évaluation et les capacités des salariés.	94
19	la relation entre les attentes de l'ouvrier après l'évaluation et l'atteinte de ses aspirations au sein de l'entreprise.	95
20	La relation entre la soumission à l'évaluation et les aspirations et attentes des salariés au sein de l'entreprise.	96

Sommaire

Introduction

La partie théorique

Chapitre I :cadre méthodologique de la recherche

1.1 Les raisons du choix du thème.....	04
1.2 L'objectif de la recherche.....	04
1.3La problématique.....	05
1.4 Les hypothèses.....	08
1.5 Définition des concepts.....	08
1.6 La méthode et les techniques utilisées	13
1.7L'échantionnage.....	15
1.8La prés-enquête.....	16
1.9 La durée de l'enquête.....	16
1.10 Les obstacles rencontrés.....	16

Chapitre II : Les stratégies organisationnelles

1. Le recrutement.....	18
2. La rémunération.....	28
3. Concepts de base de la formation.....	32
4. L'évaluation de la formation.....	43

Chapitre III : Le développement des compétences.

1. Concepts de base de compétence.....	55
2. Les caractéristiques de compétence.....	56
3. Les enjeux de la compétence.....	57
4. La compétence et ses dimensions.....	58

5. L'identification des compétences requises.....	59
6. La liaison entre approche compétence et pratique de formation.....	60
7. Le rôle de la direction de développement des compétences.....	61
8. Les typologies de la compétence.....	61
9. la logique compétence pour l'entreprise et la gestion des ressources humaines.....	64
10. Evaluation des compétences dans l'entreprise.....	65
11. La formation comme moyen de développement les compétences.....	66
12. Le bilan des compétences.....	67
13. Les composantes de la compétence.....	70

La partie pratique

Chapitre IV: Présentation de l'organisme d'accueil.

1. Présentation de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE.....	78
--	----

Chapitre VI : Analyse et Interprétation des résultats.

1. Analyse des résultats obtenus.....	83
2. Interprétation des résultats.....	99

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Introduction générale

Introduction générale

La gestion des ressources humaines a considérablement évolué au cours de ces dernières décennies, elle occupe une place de choix dans toutes les organisations en raison de son impact sur le système de fonctionnement. Elle a intégré des recherches concernant le facteur humain dans l'entreprise. Les ressources humaines sont considérées comme une source stratégique, et un facteur déterminant du développement de l'entreprise et celui des individus de manière optimale.

D'ailleurs de nombreuses entreprises fondent leurs stratégies sur le facteur humain selon certains critères qui permettront d'intégrer au sein de l'entreprise, il est devenu un élément très important pour le progrès de celle-ci. Ainsi, la politique de formation est ensemble des principes généraux adoptés par une organisation pour l'exercice de ses activités en raison du développement des compétences. Cette politique doit être en relation avec les autres politiques de gestion des ressources humaines ; c'est-à-dire en interaction avec d'autres composantes (politique de recrutement, rémunération...) pour avoir une grande efficacité.

La formation professionnelle est considérée comme un moyen d'ajustement aux actions stratégiques des entreprises, elle permet l'adaptation des salariés au changement organisationnel et diminuer les déséquilibres qui existent entre un salarié et son poste du travail.

L'évaluation du rendement du personnel c'est le processus par lequel on arrive à juger sur la performance passée et présente, ainsi que sur le potentiel futur d'un salarié. On souligne le fait que l'évaluation touche à la fois la performance effective mais aussi potentielle d'un individu.

La formation professionnelle a pour objectifs de développer le savoir-faire et des outils intellectuels, aussi l'acquisition d'une qualification professionnelle.

Introduction générale

Cette présente étude se penche sur cet aspect où nous voulons découvrir la réalité de la formation professionnelle et l'évaluation du personnel au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE.

Notre travail est partagé en deux parties complémentaires : une théorique et l'autre pratique.

La partie théorique est composée de trois chapitres dont le premier est consacré au cadre méthodologique de la recherche et le second chapitre concerne les généralités sur les stratégies organisationnelles notamment sur la formation professionnelle et l'évaluation au sein de l'entreprise, le troisième chapitre concerne le développement des compétences.

La deuxième partie qui est la partie pratique se compose de deux axes l'un est consacré la présentation de l'organisme d'accueil notamment l'entreprise SPA GENERAL EMBALLAGE et le deuxième sur l'analyse et l'interprétation des résultats obtenues.

Chapitre I :

Le cadre méthodologique de la recherche

1-1) les raisons du choix du thème :

Comme toute étude, le choix de notre sujet de recherche se justifie par différents motifs à savoir :

A) Les raisons subjectives :

- c'est un sujet qui nous intéresse et qui correspond à notre spécialité GRH ;
- acquérir et élargir nos connaissances dans le domaine de la GRH ;
- on a choisis de mener cette recherche dans le domaine des stratégies organisationnelles dans l'entreprise plus précisément le rapport entre la formation professionnelle et l'évaluation du rendement de personnel sur le développement de leurs compétences, afin de nous familiariser avec le monde du travail par le biais du contact des travailleurs.

b) les raisons objectives :

- savoir si la formation est obligatoire dans le secteur professionnel ou pas (notamment dans l'entreprise GENERAL EMBALLAGE) ;
- comprendre l'importance de l'évaluation des employés sur le développement de leur compétences ;
- montrer comment la formation et l'évaluation du personnel peut aider les bénéficiaires à développer leurs compétences.

1.2) les objectifs de la recherche :

A travers notre étude, nous essayerons d'atteindre un certain nombre d'objectifs à savoir :

- découvrir les différentes stratégies organisationnelles suivies par l'entreprise GENERAL EMBALLAGE ;

- Connaitre les méthodes et les techniques utilisées par l'entreprise GENERAL EMBALLAGE afin de développer les compétences de son personnel ;
- découvrir s'il existe un lien entre les stratégies organisationnelles. précisément (la formation, l'évaluation du personnel) et le développement de leurs compétences.

1-3) la problématique :

La gestion des ressources humaines est une fonction à part entière, avec les outils reconnus, intégrée aux côtés de la direction générale. Elle assure à la fois une fonction d'intégration pour le personnel (dialogue social, communication de la stratégie) et une fonction de différenciation (recrutement et pilotage des carrières) rémunération individualisées, etc....) cette activité vise à gérer les effectifs, les qualifications et les compétences à court, moyen et long terme. sa mission : contribuer à la modernisation et au développement de l'organisation à travers la mise en œuvre d'un processus d'implication des salariés¹.

Ce processus s'inscrit dans une recherche de compatibilité entre des intérêts souvent divergents : actionnaire de l'entreprise, managers et employés. Aussi la problématique du pouvoir et la gestion des conflits sont des questions essentielles pour les gestionnaires de ressources humaines, de même que la gestion des relations professionnelles et la négociation collective.

La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des R H correspondant à ses besoins en quantité et qualité.²

¹ - Jean Michel. Plane, la gestion des ressources humaines, Edition ECONOMICA, Paris, 2003, P. 07.

²Cardin .Loic ,et autres , gestion des ressources humaines,3^{eme} ed,Dunod, paris, 2007,P 05

Au cours des dix dernières années ,la question de l'évaluation stratégique a pris le dessus sur celle de l'implantation stratégique, ces stratégies ont tourné le dos à des approches analytiques centrées sur une pratique particulière de G R H (recrutement,rémunération ,appréciation , formation, évaluation ...) car toutes les entreprises ont besoin de s'armer avec une ressource humaine forte,compétente pour faire face à un environnement concurrentiel soit économique ou humain en introduisant ces pratiques, pour l'investissement.

Nous avons pris deux pratiques de la G R H : «la formation professionnelle » et « l'évaluation du rendement » comme des stratégies organisationnelles dans l'entreprise.

Le plan de formation « est créé des 1971,il recouvre l'ensemble des actions de formation qu'une entreprise peut mettre en œuvre, s'inscrivent dans la marche normale de l'entreprise, il est tout naturellement sous l'autorité de l'employeur »³

La formation est considéré comme un moyen d'ajustement aux actions stratégiques des entreprises , elle est un ensemble des mesures adoptées en vue de l'acquisition ou de perfectionnement d'une qualification pour les travailleurs , elle permet l'adaptation des travailleurs aux changement des techniques et des conditions de travail et diminuer les déséquilibres qui existent entre un salarié et son poste de travail.

Aujourd'hui la formation professionnelle est devenue une nécessité pour l'entreprise et pour le personnel, en raison de l'évolution et de changement culturel, économique et technologique. En visant à développer de nouvelles compétences professionnelles.

A ce moment, on ne peut pas parler de l'importance de la formation dans le développement des compétences des salariés au sein d'une entreprise sans avoir

³Ibid,p 483

la nécessité de l'évaluation du rendement de personnel. Donc ces deux pratiques de la G R H sont complémentaires.

L'évaluation du rendement est une activité du cycle de G R H qui permet d'identifier les besoins de formation en fonction des indicateurs de performance et des attentes liées aux postes.

Aujourd'hui le personnel de l'entreprise algérienne doit apprendre à tous les stades de sa vie professionnelle à s'adapter aux renouvellements permanant des connaissances et des qualifications.

Etant donné que beaucoup des entreprises Algériennes sous – estime cette logique, nous avons jugé utile de traité ce thème « les stratégies organisationnelles et la compétence salariale dans les entreprises » car la réussite et la prise de l'en vergence de toute entreprise est reliée souvent aux compétences, qualifications et l'amélioration .des capacités de ses R H.

Dans l'optique de développer notre étude ou bien notre thème de recherche nous avons jugé utile de poser cette problématique :

Les stratégies organisationnelles disposées par l'entreprise GENERALE EMBALLAGE peuvent-elles être considérées comme un moyen permettant d'accroitre les compétences des salariées ?

Au-delà de cette problématique principale, nous avons posé les questions secondaires suivantes :

- Est-ce que l'évaluation du rendement est importante pour les employés afin de mesurer leurs compétences ?
- Quel est l'impact de la formation sur le développement des compétences des salariés ?
- Qu'elle est la place réservée à la formation professionnelle des salariés au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE ?

I-4) Les hypothèses :

Maurice Angers définit l'hypothèse comme un « énoncé qui prédit une relation entre un ou plusieurs termes et impliquée une vérification empirique »⁴

Elle est aussi définie comme « une proposition de réponse à la question posée, elle tend à formuler une relation entre des faits significatifs, même plus moins précise, elle aide à sélectionner les faits observés, ceux-ci rassemblés, elle permet de les interpréter de leur donner une signification qui est constituera un élément possible de début de théorie »⁵

1^{er} hypothèse :

- ❖ La formation professionnelle permet un développement des compétences des salariés.

2^{eme} hypothèse :

- ❖ Est-ce que l'évaluation du rendement est important pour les employés afin de développés leurs compétences.

I-5) La définition des concepts : notre recherche contient des concepts qu'on ne peut pas passer sans expliquer comme :

a. L'entreprise :

D'après Madeleine Grawitz, l'entreprise désigne « une unité de production originale caractéristique du capitalisme, formée d'un groupe d'hommes travaillant ensemble à des postes différents en vue de produire des biens à vendre

⁴ - Maurice. Angers, la démarche scientifique en science humaine, Ed CASBAH, Alger, 1997, P. 50.

⁵ - Madeleine. Grawitz, lexique des sciences sociales, 7^{eme} édition, DALLOZ, Paris, 2000, P. 51. P. 51.

avec profil sur le marché, mais c'est aussi un groupe social qui a une utilité en dehors du profil, objectif commun, relation, information ... etc. »⁶

Selon SILIM Ahmed, ALBERTANI Jean et autres, l'entreprise est une « unité économique autonome combinat divers facteurs de production, produisant pour la vente des biens et des services et distribuant des revenus en courte partie de l'utilisation des facteurs ».⁷

L'entreprise « organisation autonome de moyens matériels, financier, et humains (facteurs capital et travail) ayant vocation à exercer une activité économique dans le but de réaliser un profit ».⁸

b. Les salariés :

Le salarié c'est « celui qui échange son travail contre un salaire – est une apparition récente dans l'histoire ». Autrement dit, « les salariés sont avant tout des ouvriers et des employés ».⁹

Le salarié d'après Madeleine Grawitz « Au sens strict désigne seulement les travailleurs du secteur privé et du secteur public industriel et commercial. Parfois utilisé à tort en englobant les agents publics de l'Etat et des collectivités locales »¹⁰

c. Les compétences :

La compétence est définie comme suit : « une combinaison de connaissance, savoir-faire, expérience et comportement s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de la mise en œuvre en situation professionnelle à partir de

⁶- Ibid, P. 153.

⁷- Albertani.Jean Marie, Silim, et autre, lexique économique, 7^{ème} édition, DALLOZ, Paris, 2002, P. 294.

⁸- Rodolphe Blaise, Nathalie Gineste, et autre, Dictionnaire d'économie et des sciences sociales, Ed Ellipses, paris, 2005, P. 186.

⁹-Jean-François Dortier, le dictionnaire des sciences humaines, éd sciences humaines, 2004, France, p.749.

¹⁰- Madeleine Grawitz, Opcit, P. 364.

laquelle elle est valable. C'est donc à l'entreprise de la repérer, de l'évaluer de la valider et de la faire évaluer ». ¹¹

Dans cette définition on remarque que la compétence est mise en place parce qu'elle parle de la compétence comme un savoir-faire qu'on doit utiliser dans des situations de travail qui se complète avec ce savoir-faire mais qu'il doit être reconnu par l'environnement.

Cette définition parle de la pratique de la compétence elle ne parle pas de sa théorie. Par ailleurs la définition suivante mis le concept compétence dans sa théorie :

« Aptitudes, connaissance générales et professionnelles, théoriques et pratique, de nature plutôt, savoirs, savoir-faire qui conditionnent un comportement, notamment la réussite dans une tâche précise, et qui se vérifient dans une épreuve concrète ». ¹²

Dans cette définition on trouve que les compétences, sont de nature intellectuelle, qui conditionne un comportement et qui apparait dans une épreuve de travail.

d. Les stratégies :

Les stratégies dans l'entreprise « la notion de stratégie relève d'abord du management. Elle concerne la façon dont les managers dirigent leur entreprise ». ¹³

¹¹ -Barkatoolah Amina, valider les acquis et les compétences en entreprise, éd INSEP Consulting, paris, 2000, 28.

¹² -Akoun André et AnsartPierre, Dictionnaire de sociologie, éd dictionnaire le Robert / seuil, paris, 1999, p.96.

¹³ - Ibid, p. 791.

e. Les stratégies organisationnelles :

Consiste à définir les objectifs d'une organisation, de mettre en place des politiques et des plans pour les réaliser ainsi que mis en œuvre les ressources nécessaires.

- **La formation :**

« C'est l'ensemble d'actions des moyens, de méthodes, de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes leurs habilités et leurs capacité mentales nécessaires. A la fois des objectifs de l'organisation et ceux qui sont personnels ou sociaux, pour s'adapter à l'environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs taches actuelles et futures».¹⁴

La formation est « une véritable problématique de développement social en produisant une mise en mouvement des individus de leurs cultures, de leurs interactions et de systèmes sociaux qui sous- entendent les rapports organisés »¹⁵

D'après ces définitions en peut dire que la formation est conçue comme une moyenne important pour améliorer les compétences et rependre aux exigences et permet de s'adapter à l'évolution de toutes natures.

- **La formation initiale :**

La formation initiale est devenue un premier palier vers une formation étendue tout au long de la vie active. C'est donc un changement de mentalités que les différentes lois ont initié, en construisant un continuum ou bien un ensemble d'offres de formation pour chaque individu.

¹⁴- Lakhder.Sekiou, gestion des ressources humaines, édition de Boeck université, CANADA, 1993, P. 221.

¹⁵ - RenaultSainsaulieu, la sociologie de l'entreprise (organisation, culture et développement), 2^{ème} édition, DALLOZ, Paris, 1995, P. 20.

- **La formation professionnelle :**

D'après Christophe Parmentier : la formation professionnelle continue est souvent considérée comme l'outil pour combler l'écart entre les compétences acquises et les compétences requises pour l'exercice d'une nouvelle fonction. Il s'agit alors de recenser ce que l'on sait déjà faire, de définir ce que l'on est censé apprendre puis de pouvoir l'évaluer enfin de choisir les méthodes les plus adoptées au développement des compétences visées.

La formation signifie l'adaptation à la transformation dont elle désigne un ensemble d'actions de développement qui permet à la disposition des employés tous les moyens nécessaires pour l'accumulation de leurs compétences et performances.

- **L'évaluation de la formation :**

« Est une opération qui consiste à estimer, à apprécier, à porter un jugement de valeur ou à accorder une importance à une personne, un processus, un événement, une institution ou à tout objet à partir d'information qualitative, quantitative, de critères précis en vue d'une prise de décision. Evaluer c'est comprendre, éclairer l'action de façon à pouvoir décider avec justesse de la suite des événements »¹⁶

Selon Guy Berger

« L'évaluation n'est pas et ne peut pas être une science, ce qui ne veut pas tendre à la rigueur et qu'elle ne doit pas mettre en jeu des procédures vérifiables mais c'est donc son inscription dans un procès réflexif, en reprise permanente

¹⁶- Claude Billet, le guide des techniques d'évaluation, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008, P. 11.

dans le processus même qui a donné lieu à l'évaluation, qui conditionne sa validité »¹⁷

D'après ces définitions on peut dire que l'évaluation sert à découvrir la réalité des employés dans l'entreprise, donc c'est un facteur de régulation qui peut apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et améliorer leur performances.

I-6 La méthode et la technique utilisée :

❖ La méthode utilisée :

Dans le but d'obtenir des données utiles à l'objectif visé et la vérification des hypothèses dont la première est : « *La formation professionnelle permet un réel développement des compétences des salariés* », et la seconde est « *l'évaluation du rendement du personnel permet le développement des compétences des salariés* ».

Afin d'atteindre notre objectif, il est nécessaire d'employer un cheminement ; c'est ainsi qu'on fait appel à une méthode pour y arriver. Pour Madeleine Grawitz « la méthode est un ensemble concret d'opérations mises en œuvre pour atteindre un ou plusieurs objectifs »¹⁸

On trouve aussi OMAR AKTOUF qui l'a considéré comme « une procédure logique d'une science, c'est-à-dire l'ensemble des pratiques particulières qu'elle met en œuvre pour le cheminement de ses démonstrations et ses théorisations soit clairs, évidents, et irréfutables »¹⁹

¹⁷ - Thierry Ardouin et Guy Berger, D'une l'évaluation en miettes à une évaluation en actes, Edition DUNOD, Paris, 1999, P. 194.

¹⁸ - Madeleine. Grawitz, Opcit. P. 352.

¹⁹ - Omar. Aktouf, méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Ed Quebec, 1978, P.27.

Dans notre présente étude on a opté pour la méthode quantitative qui est « un ensemble de procédures pour mesurer le phénomène à l'étude »²⁰ la démarche quantitative permet de dire que les données observables constituent bien des variables directement exprimables en chiffres. La méthode quantitative est une procédure utilisée afin de nous permettre de décrire ; d'analyser puis expliquer notre thème et plus précisément répondre aux hypothèses formulées en expliquant les relations entre les variables.

On a utilisé la méthode quantitative, car elle permet de mesurer les opinions ou les comportements particuliers d'une population et décrire ses caractéristiques.

❖ **Les techniques utilisées :**

1-L'observation :

Se définit comme « la constatation exacte d'un fait à l'aide de moyen d'investigation et l'étude approprié à cette constatation »²¹

« Le lieu ou le contexte institutionnelle dans lequel se fait un diagnostic ; salle, centre ou classe d'observation »²²

« L'observation est une posture réclament à la fois des capacités de sociabilité d'attention, de mémoire et d'interprétation »²³

2-Le questionnaire :

Dans notre présente recherche nous avons procédé à un questionnaire qui permet la collecte des données au près d'un grand nombre d'individus, à un cout relativement plus élevé, il contribue à la fiabilité en favorisant une meilleure

²⁰- Maurice. Angers, Opcit, P. 60.

²¹- Ibid, P. 60.

²²- Ibid, P. 60.

²³- Henri. Peretz, les méthodes en sociologie : l'observation, Ed la découverte, Paris, 1998, P. 14.

uniformité. Pour Omar AKTOUF le questionnaire est « de sorte de tests, ayant une perspective unitaire et globale (détecter telle motivation ou telles attitudes, telles opinions...) composer d'un certain nombre de questions et généralement proposées par écrits à un ensemble plus au moins d'individus »²⁴

Notre questionnaire est bien destiné dans l'entreprise GENERAL EMBALLAGE ; il contient trois axes comme suit : le premier c'est la formation professionnelle ; le second c'est l'évaluation de la formation et le dernier c'est le développement des compétences. Il contient aussi 26 questions.

1-7) L'échantillonnage :

Etant donné de l'impossibilité d'interroger la totalité de la population concernée dite mère qui de l'ordre 814 salariés dont il est inclus les trois catégories socioprofessionnelles à savoir les cadres, les agents de maîtrise et ceux d'exécution, nous avons opté par échantillonnage que OMAR AKTOUF définit « comme étant une petite quantité d'un produit destiné à en faire connaître les qualités ou à les apprécier ou encore une portion représentative d'un ensemble, un spécimen ».²⁵

Selon Maurice Angers l'échantillonnage « est un ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous ensemble d'une population, en vue de constituer un échantillon ».²⁶

Dans notre étude, nous avons visé les trois catégories dont les cadres, les agents de maîtrise et agents d'exécution.

Après la définition de la population à étudier, nous avons eu recours à l'échantillonnage probabiliste stratifié.

²⁴ - Omar. Aktouf, Opcit, P. 94.

²⁵ - Ibid, P. 72.

²⁶ - Maurice Angers, Opcit, P. 229.

Sur une population mère composée de 814 salariés, réparti comme suit : 53 cadres, 182 agents de maîtrise et 579 agents d'exécution. Nous avons distribué 120 questionnaires dont on a récupéré 90 questionnaires durant la période de terrain.

1-8) La prés-enquête :

Nous avons procéder à la prés-enquête en premier lieu pour mieux connaître et appréhender le terrain, et les conditions générales de fonctionnement de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE, pour objectif de rassembler un maximum d'information sur le thème de recherche.

La prés-enquête dont on a procéder nous les avons fait durant la période allant du 28/12/2014 au 15/01/2015.

D'après cette prés-enquête au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE on a constaté que la majorité des salariés ont bénéficié d'une formation, ils ont enrichis leurs connaissances. Alors qu'ils n'ont pas soumis à une évaluation que cette entreprise ne le fait pas après chaque formation.

1-9) La durée de l'enquête :

Une enquête est une démarche intellectuelle qui a pour but la découverte des faits, l'amélioration des connaissances. Notre enquête a été effectuée au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE, pendant une durée d'un mois et demi, elle a été réalisée du 12/04/2015 au 25/05/2015. Cette enquête s'est dérouler dans les conditions favorables et l'ensemble du personnel de l'entreprise nous a fournis toutes les informations.

1-10) les obstacles rencontrés :

Tout au long de la réalisation de notre recherche, nous nous sommes confrontés à certaines contraintes et difficultés telles que :

- La difficulté d'accéder au terrain d'étude ;
- Le non récupération de tous les questionnaires ;

Chapitre II :

Les stratégies organisationnelles

Chapitre II: les stratégies organisationnelles.

Dans le model de la GRH «le personnel est considéré comme une ressource pour l'organisation, voire la plus importante. Il est mis en œuvre un système de gestion participatif ou le manager de proximité n'est pas là uniquement pour contrôler mais aussi pour motiver son équipe. L'objectif n'est plus d'améliorer la satisfaction mais la prise de décision et l'efficacité globale de l'organisation en utilisant les RH »¹

Ainsi, dans le modèle de la gestion stratégique « l'individu recherche avant tout sa propre satisfaction. Il servira l'organisation dans la mesure où cela lui permettra d'atteindre ses propre objectifs. La fonction RH est alors définie comme la prise en compte des stratégies individuelles, les ressources et des coûts que représente pour chacun d'eux la coopération aux buts de l'organisation »²

- Les notions sur les pratiques de la gestion des ressources humaines :**I. Le recrutement :**³

Le recrutement est une étape essentielle pour l'entreprise en ce sens qu'il a pour fonction de répondre aux besoins en ressources humaines de l'organisation.

o L'importance du recrutement :

L'importance du recrutement peut s'expliquer par divers motifs :

1)- **le coût de la main d'œuvre.** Le recrutement doit prendre en compte l'ensemble des coûts liés à la recherche de candidats. Ce coût varie selon les postes à pourvoir ;

¹Laétitia. Lethielleux, l'essentiel de gestion des ressources humaines, Lextenso édition, Gualino, 5^{ème} éd, paris, 2011, p.18.

²Ibid, p.19.

³- Faysel. Bencheman, Géraldine Galindo, gestion des ressources humaines, Ed GUALINO, 4^{ème} édition, Paris, 2013, P. 20-22.

2)- la stabilité de la main d'œuvre.

Actuellement, l'état du marché du travail ne permet plus aux salariés de prétendre à un emploi à vie. Ils seront amenés à changer d'organisation plusieurs fois au cours de leur carrière. Cette instabilité de la main d'œuvre a également un coût que les ressources humaines

Doivent apprécier et tenter de prévoir en fonction de l'état de la conjoncture économique ;

3)- la qualification exigée des RH. L'accroissement du niveau de qualification et d'études des salariés induit une augmentation du vivier potentiel de candidats mais, à pour effet pervers, une hausse des coûts salariaux ;

4)- la présence syndicale. La présence de syndicats dans les entreprises a pour effet de garantir aux salariés une bonne application de leurs droits. Les conventions collectives sont de plus en plus mission et dans le souci de l'amélioration des conditions de travail, les syndicats peuvent influencer l'aspect quantitatif du recrutement.

5)- les changements technologiques. Les changements technologiques ont modifié les besoins des entreprises et les besoins en qualification. Les besoins en recrutement varient en fonction des évolutions technologiques. Ainsi, on a vu progressivement l'outil informatique remplacer les hommes pour réduire leur nombre et leurs fonctions au strict minimum.

6)- la législation du travail. Cette législation du travail protège au mieux les salariés qui sont susceptibles de se retrouver dans un état de dépendance économique vis-à-vis de leur employeur.

7)- la conjoncture économique. Lorsque la conjoncture économique est peu favorable, les candidats sollicitent des emplois pour lesquels ils sont souvent surqualifiés ou sous qualifiés. En cas de surqualification, le recruteur doit éviter

de se laisser tenter par des effets de possibilités et doit surveiller en permanence l'adéquation entre les limites du poste et les possibilités du titulaire.

○ **Le processus de recrutement :**⁴

Les opérations d'un recrutement peuvent être regroupées en quatre étapes :

- **La préparation du recrutement :** c'est la première étape d'un recrutement et d'après cette étape en peut avoir trois opérations qui sont :

1) **L'expression de la demande de recrutement :**

-La demande de recrutement émane, en règle générale, du responsable hiérarchique directement concerné ;

- L'origine de la demande peut être un départ, une mutation ou encore un besoin supplémentaire ;

-La demande fait l'objet d'un examen hiérarchique. L'échelon de recruter la transmet au service des ressources humaines.

2) **L'analyse de la demande :**

La D.R.H. procède à l'analyse de la fiche de demande qui comprend généralement une série de renseignements :

- Le niveau (qualification, rémunération).
- La date et la durée du besoin.

Avant que les opérations de recrutement soient lancées, l'opportunité de la demande est vérifiée.

L'analyse de la demande de recrutement s'achève par la décision, négative ou positive, de pouvoir le poste. Si le recrutement est décidé, il faut alors disposer d'une définition du poste.

⁴ - Ibid, P. 23-25.

3) La définition du poste et du profil :

La réussite du recrutement repose sur l'existence d'une définition de poste précise, actuelle et proche de la réalité.

Cette définition doit permettre de :

- Fixer les critères de personnalité en fonction des contraintes du poste et de son environnement ;
- Fixer les exigences en compétences requises ;
- Fixer la fourchette de rémunération de poste ;
- Présenter le poste aux candidats à travers leurs finalités, leurs missions et leurs activités.

➤ **La recherche des candidatures** : c'est la seconde étape d'un recrutement, elle a trois opérations qui sont :

1. La prospection interne :

La priorité aux ressources interne est une constante de nombreuses politiques d'emploi et les postes sont généralement proposés en priorité aux salariés.

La prospection interne repose sur :

- L'existence d'un système d'information sur les postes à pourvoir. Il s'agit généralement d'un intranet emploi accessible aux salariés ;
- L'exploitation directe des fichiers existants, des entretiens d'appréciation et des travaux des « revues de personnel » et des « comités carrières » ;
- L'existence de plans de succession et de
- plans de carrière

On parle aujourd'hui de « recrutement interne » pour souligner que même si le candidat est déjà salarié de l'entreprise, il doit répondre aux mêmes exigences et suivre les mêmes procédures que le candidat externe.

2. Le choix de la méthode de recherche :

La recherche de candidatures externes renvoie :

- Au souhait de comparer les candidats externes afin d'améliorer la qualité du recrutement, mais aussi de disposer d'information sur les niveaux relatifs des marchés interne et externe du travail ;
- Au souci d'enrichir le potentiel interne ;
- A l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché.

La recherche des candidatures externes :

Pour recueillir des candidatures permettant un choix rigoureux, l'entreprise dispose de plusieurs canaux en fonction des caractéristiques du poste. et puis les pratiques de recherche évoluent. Ainsi, l'utilisation d'Internet s'est-elle développée.

3. **La sélection des candidats** : c'est la troisième étape d'un recrutement, elle a trois opérations :⁵

▪ **Le premier tri :**

La sélection débute par l'analyse des lettres de candidatures. Une première confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences du poste conduit à une élimination importante. Il existe un risque important de ne pas respecter l'interdiction de toute discrimination fondée sur l'âge, le sexe, la nationalité et autre caractéristique.

▪ **Les entretiens :**

L'analyse du dossier de candidature n'est pas suffisante et un ou plusieurs entretiens sont organisés avec un double but :

⁵- Jean Marie .Peretti, ressources humaines, 8^{ème} éd, Vuibert, Paris, 2003, p. 201.

- Informer le candidat sur l'entreprise, le poste à pourvoir et ses caractéristiques ;
- Lui permettre de s'exprimer pour donner le maximum d'informations sur son passé professionnel et ses aspirations pour l'avenir.

▪ **Les tests :**

« Les candidats retenus à l'issue des phases précédents peuvent être soumis à des tests afin de faire de classer les aptitudes des candidats et choisir les adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste »⁶

L'utilisation des tests, suscite des questions portant sur :

- *Leur validité* : le test ne mesure ce qu'il souhaite mesurer avec une marge d'incertitude élevée.
 - *Leur caractère statique* : le test et une photographie à un moment précis. Or l'homme est évolutif et sa capacité d'adaptation n'est pas mesurée.
 - *Leur fondement scientifique* : est parfois limité (graphologie, etc).
 - *Leur capacité prédictive* : la comparaison entre les résultats aux tests et la réussite dans l'emploi fait apparaître des écarts importants.
- **Accueil et intégration** : c'est la quatrième étape, elle a quatre opérations :
- **La décision** : »cette phase a pour but de trancher définitivement entre les trois ou quatre candidats à l'issue de la sélection »⁷.
 - **La proposition** : une fois la décision prise, il faut généralement négocier quelques conditions (la rémunération, date d'entrer en fonction...etc.).
 - **L'accueil** : c'est de remplir les formalités administratives ça veut dire choisir et prendre les décisions finales. Accueillir le salarié à son travail et l'intégrer.

⁶ - Ibid, P. 202.

⁷ -Cadin.Loïc, et autre, gestion des ressources humaines, pratiques et élément de théories, 3^{ème} éd, Dunod, paris, 2007, p.328.

➤ **L'intégration** : la réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil dans l'entreprise et du suivi de l'adaptation.

○ **La recherche des candidatures :**

Pour recueillir des candidatures permettant un choix rigoureux, l'entreprise dispose de plusieurs canaux parmi lesquels elle choisit en fonction des caractéristiques du poste, comme l'utilisation d'internet si elle développée.

a) L'approche directe :

il est souhaitable d'identifier les candidats potentiels dans des fonctions et des secteurs proches du poste à pourvoir, de les contacter personnellement, d'examiner les candidats dont l'expérience, la personnalité ainsi la motivation correspond au poste.

b) Les annonces :

L'annonce publié dans la presse et /ou sur internet reste le moyen le plus fréquent. Son efficacité repose sur l'adaptation du support au poste et à situation géographique et sur la qualité du contenu.

c) Les candidatures spontanées :

« Il arrive que des candidats transmettent directement leur dossier à une entreprise sans pour autant répondre à un besoin identifié ou à une annonce. Les candidatures spontanées sont de plus en plus souvent déposées sur le site Internet de l'entreprise »⁸.

d) Internet et les candidatures en ligne :

Le recrutement en ligne se développe depuis dix ans. Il utilise des sites généralistes institutionnels ou privés ; des sites spécialisés sur un métier ou un public ou enfin des sites propres à l'entreprise.

e) Le cabinet de recrutement :

⁸ -Laëtitia.Lethielleu, Opcit, p.64.

« L'entreprise peut confier à un cabinet le soin de mener la recherche. Elle lui confie alors les candidatures spontanées reçus et le choix des moyens à mettre en œuvre. Le cabinet est choisi pour sa capacité à susciter la candidature des profils les mieux adaptés »⁹.

○ **Les outils du recrutement :**

Pour sélectionner le candidat qui sera susceptible de correspondre aux besoins de l'entreprise, les recruteurs utilisent plusieurs outils.

1. Le curriculum vitae :

Le curriculum vitae, appelé le CV, permet au recruteur d'effectuer un premier tri des candidatures en fonction des besoins antérieurement définis. Les candidats peuvent ainsi être constitués à partir de leurs expériences et qualifications. Il comprend généralement les rubriques suivantes : renseignements généraux, formation scolaire et professionnelle, stages de formation, expérience de travail, intérêts particuliers.

2. La lettre de motivation :

« La lettre de motivation a pour objectif de renseigner le futur employeur sur les motivations du candidat à postuler au poste proposé. Est également l'occasion, dans certains cas, d'avoir recours à la graphologie cette dernière est une technique qui prétend pouvoir déterminer les traits de la personnalité d'un candidat à partir de l'analyse de son écriture. »¹⁰

⁹ -Jean-Marie.Peretti, ressources humaines et gestion des personnes, 8^{ème} éd, Vuibert, paris, 2012, p.84.

¹⁰ -Laétitia.Lethielleux, Opcit, p.67.

3. L'entretien :

L'entretien d'embauche est l'outil de sélection le plus fréquemment utilisé. Son importance est capitale car de nombreux responsables du personnel disent se faire une idée sur le candidat en quelques minutes.

4. Les mises en situation :

Son objectif est d'observer le candidat en simulant une situation professionnelle. Les recruteurs peuvent ainsi juger du comportement et des réactions du candidat face à des situations classiques ou inhabituelles.

o L'accueil et intégration :

Une fois la décision prise de recruter le candidat, et la proposition acceptée, il faut réussir l'accueil et l'intégration pour que l'objectif soit pleinement atteint.

a) Les procédures d'accueil :

Dans la majorité de cas, il n'existe pas de procédures formalisées. Cependant, les entreprises mettent en place des procédures facilitant l'intégration des nouveaux. Particulièrement il existe des séminaires d'intégration pour les recrutés d'une période.

b) L'intégration :

Cette période dure plus longtemps que la simple période d'accueil. Le suivi de l'intégration doit s'étendre sur une large période avant que le nouveau candidat entre dans le système d'appréciation générale. Ce suivi repose sur un rythme plus rapide d'entretiens individuels.

Le suivi est particulièrement important pendant la période d'essai, dans ce cas le salarié doit normalement accomplir sa tâche et perçoit en contrepartie le salaire.

c) Le coût d'un recrutement :

Tout au long d'un processus de recrutement, plusieurs personnes de l'entreprise ont un rôle effectif et y consacrent un certain temps. Des coûts directs sont également engagés. Ces coûts prennent en compte : les coûts correspondant aux temps passés, les coûts correspondant à des frais directs facturés, ils correspondent aussi à des frais de fonctionnement administratif.

d) Les étapes de l'intégration :

Quels que soient l'entreprise et le secteur d'activité, la personne recrutée pour un poste donné passe successivement par trois phases:

- Une phase d'information ;
- Une phase d'apprentissage ;
- Une phase d'apport personnel à l'entreprise.

e) Le partage des responsabilités :

La réussite du recrutement passe par une coopération forte entre D.R.H.et hiérarchie.

f) L'audit du recrutement :

L'importance du recrutement justifie des missions d'audit à trois niveaux :¹¹

- *L'audit de conformité* : il porte sur le respect des règles légales.
- *L'audit d'efficacité* : il s'agit de vérifier si les principaux objectifs qualitatifs et quantitatifs ont été atteints et s'ils l'ont été au meilleur coût.
- *L'audit stratégique* : il s'agit de contrôler la cohérence de la politique de recrutement avec la stratégie de l'entreprise.

g) Eviter les discriminations :

¹¹ -Jean- Marie. Peretti, Opcit,ressources humaines, p.87.

Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement en raison de ses données personnelles. Toute discrimination peut justifier des intérêts. L'audit de recrutement permet de réduire le risque de discrimination.

II .La rémunération :

La rémunération est souvent au cœur des préoccupations des salariés et recouvre des dimensions très variées. Elle constitue l'un des outils de la stratégie des entreprises.

« La rémunération est une contrepartie du travail du salarié, déterminée dans le contrat de travail sous réserve du respect des engagements unilatéraux de l'employeur. Elle comporte un salaire fixe, des éléments variables, et diffère des avantages monétaires et non monétaires, des éléments directs et indirects »¹².

o Les différentes natures de la rémunération :

1)- La rémunération directe / indirecte :

- *La rémunération directe* se compose de trois éléments : le salaire fixe, le salaire de performance et les primes.
- *La rémunération indirecte* correspond aux périphériques considérés comme plus au moins éloignés (logement de fonction...).

2)- La rémunération immédiate / différée :

- *La rémunération différée* est liée principalement aux statuts des personnes. Cette rémunération est perçue après l'écoulement d'une durée ou lors de la survenance d'un événement comme le départ du salarié de l'entreprise.
- *La rémunération immédiate* est celle qui est reçue sans délai par le salarié.

3)- La rémunération fixe / variable :

- *La rémunération fixe* est composée du salaire, des primes et des autres gratifications fixes découlent du poste occupé ou en fonction de critères personnels (expérience, ancienneté dans l'entreprise...).

¹² -Jean-Marie. Peretti, gestion des ressources humaines, 15^{ème} éd, Vuibert, Paris, 2008, p.133.

- *La rémunération variable* cette dernière peut être collective ou individuelle. la part variable individuelle, composée de primes et bonus. Mais d'autre part variable collective est la seule rémunération au mérite que perçoivent les salariés à l'exclusion des commerciaux.
- **Les composantes de la rémunération :**

En dehors du salaire de base, la rémunération des salaires peut comprendre diverses composantes complémentaires. Les composantes peuvent être collectives, catégorielles ou individuelles.

1)- les heures supplémentaires :

Il s'agit des heures effectuées au-delà de la durée légale de travail.

2)- la prime d'ancienneté :

La plupart des sociétés, de par leur convention collective, leur règlement intérieur ou leur accord d'entreprise, pratiquent une majoration du salaire par un taux calculé au prorata de l'ancienneté dans l'entreprise. Cette pratique tend à se réduire.

3)- les primes ou gratifications :

Il faut distinguer deux sortes de gratification :

- *La gratification complément de salaire* elle doit répondre à trois critères : la généralité de versement, la constance et la fixité. Elle a alors un caractère obligatoire.
- *La gratification libéralité* elle a un caractère bénévole (une prime exceptionnelle, un bonus) et est facultative.

4)- les avantages complémentaires :

On peut distinguer trois types d'avantages qui constituent le « hors salaire » :

- Ceux dont bénéficie l'ensemble du personnel (club sportif...);
- Ceux qui sont attribués de manière sélective (automobile, logement);
- Les avantages sociaux (la garantie de salaire pendant une certaine durée);

5)- les titres restaurant et le C.E.S.U. (chèque emploi service universel) :

Ils ont un caractère facultatif pour l'employeur, du moment que celui-ci satisfait à la demande d'au moins cinq salariés à leur disposition un local aménagé pour prendre leurs repas.

6)- les remboursements de frais personnels :

Ils sont possibles sous deux formes : le remboursement intégral des frais sur justificatif et le versement d'allocation forfaitaires. Ils sont strictement encadrés.

o Le choix d'une politique de rémunération :

❖ Les facteurs externes et le choix d'une politique d'une Rémunération :

1- Le marché financier :

« il influe le choix d'une politique de rémunération en raison, notamment, des signaux envoyés vers les apporteurs de capitaux et des logiques de gouvernement d'entreprise. de même, les formules de rémunération retenus pour les hauts dirigeants auront des retombées pour l'ensemble du personnel en raison des modifications des grilles salariales »¹³.

2- .le marché des biens et des services :

Dans certain entreprises qui pratiquent une stratégie de réduction des coûts ont un système de rémunération dans lequel on trouve un salaire de base et des avantages sociaux plus faibles que la moyenne de marché.

¹³ - Laëtitia.Lethielleux, Opcit, p.79.

3- Le marché du travail :

Les situations de sous-emploi et de plein-emploi ont des effets sur la politique de rémunération des entreprises. D'une part l'objectif de la période de sous-emploi c'est d'attirer les compétences nécessaires pour l'entreprise. D'autre part, en période de plein-emploi, l'offre de travail devient rare et l'enjeu de la rémunération s'accroît.

❖ Les facteurs internes et le choix d'une politique de rémunération :

1- La culture d'entreprise :

Selon Bertrandelle peut être définie comme la perception et l'interprétation des valeurs d'une organisation que se donnent ses membres afin d'être en mesure de comprendre. Pour d'autres acteurs, la culture d'entreprise indiquerait le langage, les symboles et les mythes perceptibles dans les organisations. Ainsi, la politique de la rémunération serait un mode de reconnaissance, donc c'est un élément important de la culture d'entreprise.

2- L'organisation du travail :

D'après plusieurs spécialistes, la conception du travail exerce une influence déterminante dans les choix en matière de G.R.H. les recherches ont montré que les entreprises qui recourent à des équipes de travail ou à des modes participatifs sont plus conduites à mettre en place des politiques de rémunération collective.

3- La qualité :

D'après les recherches ont permis de mettre en lumière au sein des organisations qui intègrent l'approche qualité totale, la rémunération remplirait trois fonctions principales : orienter les comportements désirés, créer une culture de qualité, l'importance accordée à la satisfaction des clients.

○ Les effets de la rémunération sur le comportement des salariés :

❖ Rémunération et motivation des salariés :

La motivation est un processus complexe qui réunit trois composantes :

- *Le niveau d'attente des individus* : il s'agit de la perception que l'individu a des performances qu'il peut atteindre en fonction des efforts qu'il fournit.
- *L'instrumentalité* : cela désigne la perception de la récompense que l'individu peut obtenir en fonction de sa performance.
- *La valence* : ça veut dire la valeur affective que représente la récompense de la performance.

❖ Rémunération et fidélisation des salariés :

« Le mode de rémunération retenu peut avoir une influence sur le niveau de fidélisation des salariés, et la relation entre eux peut être tenue dans les mêmes termes et être généralisée à l'ensemble des salariés par le moyen de la participation légale, de l'intéressement et du plan d'épargne entreprise. ».¹⁴

❖ Rémunération et compétence :

La politique de rémunération peut être orientée de manière à placer les compétences au cœur de la G.R.H.de l'entreprise.

Dans notre recherche on a pris ces deux pratiques "la formation professionnelle" et "l'évaluation du personnel" comme des stratégies organisationnelles

III. Concept de base de la formation :

La formation apparait dès les années 80 comme une nécessité pour plusieurs raisons En premier lieu, la formation est indissociable de toute stratégie d'entreprise. il n'est pas concevable de mettre sur pied une stratégie d'entreprise sans avoir prévu une formation du personnel aux nouvelles

¹⁴ -Laëtitia.Lethielleux, Opcit, p.85.

technologies responsabilités ou missions qu'il devra utiliser ou exploiter. En second lieu, la formation constitue un élément du dialogue social, Elle permet de rendre compatible les projets personnels d'évolution professionnelle aux impératifs de la compétitivité .En outre, la politique de formation permet à l'entreprise de se préparer aux mutations technologiques tout en évitant les chocs sociaux que sont les licenciements collectifs. Enfin, elle constitue un complément indispensable à la formation initiale reçue au cours de la scolarité.¹⁵

1-Le plan de formation dans l'entreprise :

Le plan de formation se présente généralement sous la forme d'un document écrit précisant :

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

Le plan de formation s'inscrit dans une culture et dans une dynamique. Son élaboration et sa réalisation seront minutieuses et assurées lorsque la structure le permettra, par un responsable de formation ou le directeur des ressources humaines.¹⁶

2-les différents types de formation :

¹⁵ Jean-Michel plane, la gestion des ressources humaines, Ed economica ,2003 p 33

¹⁶Jean-pierreCiteau, gestion des ressources humaines, 4^{ème} édition, 2002 ,p 117.

Il existe plusieurs types de formation, mais ces derniers peuvent ne pas exister ensemble dans l'entreprise.

On distingue plusieurs types de formation :

a- la formation professionnelle continue :

La formation professionnelle continue constitue une obligation de la part de l'état (L 900-1) qui touche au droit individuel à la formation, congé individuel à la formation, validation des acquis de l'expérience. Ce type de formation a pour but le maintien dans l'emploi, la réinsertion professionnelle, le développement des compétences.

b- la formation d'initiation :

ce sont les formations préparent les nouveaux embauchés à s'adapter aux exigences des situations professionnelles qu'ils auront à exercer, à s'intégrer aux contraintes et fonctionnement du milieu de travail et acquérir une connaissance précise des matériels et procédures à maîtriser ainsi la préparation du projet et l'intégration à la culture de l'entreprise.

c-formation de la maintenance :

Maintient un niveau de compétence elle vise à compenser l'affaiblissement des compétences des personnes dans leur situation professionnelle¹⁷.

d- la formation de perfectionnement :

Elle permet d'acquérir et de développer des connaissances, des capacités et des comportements nécessaires à un bon tenu des situations professionnelles, compte tenu de l'évolution des caractéristiques et des exigences.

e- la formation individuelle :

¹⁷ GUY Boterf, l'ingénierie et évolution de la formation, édition d'organisation, paris, 1999, p78.

Elle s'inscrit dans le droit à se former tout au long de sa vie professionnelle. Évaluer par rapport à ses qualifications de départ, se reconvertir sur le marché de l'emploi, obtenir un diplôme. L'objectif de la qualification professionnelle pour un employé se mesure aussi avec périodes de professionnalisation. Ces actions de formation professionnelle sont ouvertes aux salariés jusqu' au l'âge de 45ans.

F-formation de promotion :

Ce sont les actions de formation désignées pour faire acquérir les compétences nécessaires aux personnes ayant une promotion.

g- les formations de prévention :

Concernant les actions de formation dont l'objectifs est de renouveler les niveaux ou les contenus des compétences pour faire face à des changements anticipés, mais non encore traduisible en emplois spécifiques. Les « formations d'asselement »ou « les formations de base » trouvent ici leur place.

h- la formation à l'étranger :

Les actions de formation à l'étranger ont pour objectifs d'enranger des connaissances linguistiques et culturelles en Europe ou à l'étranger. Leurs objectifs consistent à renouveler les niveaux ou les contenus des compétences pour faire face à des changements anticipés.

3-Les objectifs et les enjeux de la formation :¹⁸sont :

a. objectifs de la formation :

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'entreprise. Nous avons essayé de résumer les principaux objectifs de la formation comme suit :

¹⁸ SOYER, J, fonction formation, Edition d'organisation, 2003,P 04 ,05.

Pour l'entreprise :

- Adaptation au poste occupé ;
- Développement de la mobilité par préparation du personnel à des promotions ;
- Développement des savoir –faire et des outils intellectuels ;
- Faire vivre certain valeur en termes de culture d'entreprise,
- Mobilisation du personnel sur un projet d'entreprise ;
- Ouverture culturelle, satisfaction de besoin de personnel, préparation à la retraite.

Pour le salarié :

- Adaptation au poste occupé et préparation à des promotions ;
- Acquisition d'une qualification professionnelle ;
- Acquisition d'un savoir culturelle en relation avec l'entreprise ;
- Conservation des métiers.

b. les enjeux de la formation :

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

Du point de vue des organisations, la formation correspond à deux types d'enjeux ; les premiers consistent à l'entretien et au développement des qualifications du personnel, en l'aidant à acquérir des connaissances et savoir-faire nouveaux. Les deuxièmes consistent à faire évaluer les comportements et les attitudes des salariés.

4-les obligations en matière de formation :¹⁹

Quelle que soient la forme et la durée de son contrat de travail, le salarié peut se former, en totalité ou en partie, pendant son temps de travail .l'accès des salariés aux actions de formation professionnelle peut se faire à l'initiative de l'employeur mais également à l'initiative du salarié lui-même.

La loi du 16 juillet 1971 représente le socle légal de la formation professionnelle en France .Depuis, plusieurs textes ont progressivement renforcé les obligations en matière de formation, notamment la loi 31 décembre 1991, la loi 17janvier 2002,l'ANI(Accord National Interprofessionnel)du 20 septembre 2003, la loi du 4 mai 2004 relative à la formation tout au long de la vie , l'ANI du 7 janvier 2009 largement repris par la loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation à la formation professionnelle tout au long de la vie ,l'ANI du 14 décembre 2013 repris par la loi du 5 mars 2014.

a- Les obligations financières :

Les employeurs doivent contribuer financièrement au développement de la formation professionnelle continue. Le code du travail impose aux entreprises des contributions financières minimales, calculées sur leur masse salariale. Celles-ci sont constituées de dépenses de l'entreprise ou versées à des organismes spécialisés, créés et gérés par les partenaires sociaux, les OPCA (organismes paritaires collecteurs agréés).

La loi du 5 mars 2014 réforme l'obligation de financement de la formation par les entreprises :

- La loi modifie le montant de la contribution financière et instaure une contribution unique ;

¹⁹ Chloé Guillot-soulez,la gestion des ressources humaines,lextenso édition, 7^{eme}édition,2014-2015,P. 86.

- L'ensemble des versements est mutualisé ;
- Un mécanisme de fongibilité asymétrique : les versements des entreprises de plus de 50 salariés peuvent être orientés vers les entreprises de moins de 50 salariés.

b- le plan de formation :

Le plan de formation est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise .Il résume les objectifs à attendre et les actions de formation envisagées afin d'assurer le développement des compétences dans l'entreprise. L'élaboration du plan de formation est sous la responsabilité pleine et entière du chef d'entreprise, avec une consultation obligatoire des représentants du personnel. Chaque année, au cours de deux réunions spécifiques, le comité d'Entreprise émet un avis sur l'exécution du plan de formation de l'année précédente, sur le projet de plan pour l'année à venir et, en application de la loi du 5 mars 2014, sur le plan de l'année en cour.

c- l'entretien professionnel :

La loi 5 mars 2014 instaure un entretien professionnel obligatoire pour l'ensemble des salariés. L'objectif est de faire le point sur leurs actions de formation, leurs compétences et leurs perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualification et d'emploi. Cet entretien ne porte pas sur l'évaluation du travail du salarié.

A l'occasion de son embauche, le salarié est informé qu'il bénéficie tous les deux ans de cet entretien professionnel. L'entretien professionnel doit également être systématiquement proposé au salarié qui reprend son activité à l'issue d'un congé de maternité, d'un congé parental d'éducation, d'un congé de soutien familial, d'un congé d'adoption ...

5- internaliser ou externaliser la formation :²⁰

Parmi les différentes fonctions RH, la formation est bien souvent, avec la paie, l'une des activités couramment externalisée, en totalité ou en partie.

L'externalisation de la formation permet aux entreprises :

- De se décharger d'une gestion logistique et administrative très chronophage et ainsi de dégager du temps et des ressources pour d'autres activités RH considérées comme plus stratégiques ou à plus forte valeur ajoutée ;
- De confier la formation à des prestataires spécialisés et ainsi d'optimiser leurs budgets de formation et d'augmenter la qualité des formations.

Certaines entreprises choisissent d'externaliser uniquement les stages de formation et conservent la gestion administrative en leur sein.

Enfin, d'autres entreprises préfèrent conserver la gestion de la formation en interne, y compris l'organisation des stages de formation en privilégiant l'existence d'un centre de formation interne.

Cette solution suppose la présence de formateurs chargés :

- Des programmes et de la progression pédagogique en lien avec les responsables de service et/ou les responsables de la formation ;
- De suivi de la progression pédagogique et du déroulement pratique des séances de formation ;
- De suivi des réalisations ;
- De la participation à la mise au point des outils et méthodes pédagogiques (exercices, travaux pratiques, études de cas...).

²⁰- Ibid, P. 91.

6-L'évaluation de la formation :²¹

L'évaluation de la formation se développe même si elle reste complexe à réaliser .En France, son développement est encouragé par la loi du 24 novembre 2009 qui rend obligatoire l'évaluation des acquis à l'issue de la formation. D'après le modèle développé par Kirkpatrick en 1959, l'évaluation de la formation peut se faire à quatre niveaux :

- ✓ Niveau 1=Réaction : le participant est –il satisfait de la formation ?
- ✓ Niveau 2=Apprentissage : qu'est-ce que le participant a appris en formation ?
- ✓ Niveau 3= Comportement : le participant applique-t-il ce qu'il a appris en formation
- ✓ Niveau 4= Résultats : le participant ou l'entreprise obtiennent-ils de meilleurs résultats en appliquant ce que le premier a appris en formation ?

L'évaluation « à chaud » correspond aux deux premières étapes et a lieu à l'issue de la formation ou dans les 48 heures qui suivent. L'évaluation « à froid » a lieu plus tard (généralement plusieurs mois après la formation) et correspond à la troisième étape du modèle et, éventuellement, à la quatrième.

7- les dispositifs de formation :²²**1. Les contrats de travail dédiés à la formation :****a- le contrat d'apprentissage :**

L'apprentissage a pour but de donner à des jeunes travailleurs une formation générale, théorique et pratique, en vue de l'obtention d'une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme de l'enseignement professionnel ou technologique, un titre d'ingénieur ou un titre répertorié.

²¹ - Ibid. P. 91.

²² - Ibid, P. 94 – 102.

Les entreprises du secteur privé ainsi que les entreprises du secteur public non industriel et non commercial peuvent embaucher des apprentis.

b- Le contrat de professionnalisation :

Le contrat de professionnalisation s'adresse à tous les jeunes âgés de 16 à 25 ans révolus ainsi qu'aux demandeurs d'emploi âgés de 26 ans et plus et aux bénéficiaires du revenu de solidarité active , de l'allocation de solidarité spécifique ou de l'allocation aux adultes handicapés ou aux personnes ayant bénéficié d'un contrat unique d'insertion. Son objectif est de leurs permettre d'acquérir une qualification professionnelle et de favoriser leur insertion ou réinsertion professionnelle.

Le contrat, d'une durée minimale comprise entre 6 et 12 mois et pouvant aller jusqu'à 24 mois, comporte des périodes de travail en entreprise et des périodes de formation.

2-Le congé individuel de formation (CIF) :

a- Le principe du CIF :

Tout salarié a le droit de suivre des actions de formation de son choix, indépendamment de celles suivies à l'initiative de l'entreprise ou prises en charge par celle-ci. Le congé de formation a pour objet de permettre à tout salarié, au cours de sa vie professionnelle, de suivre, à son initiative et à titre individuel, des actions de formation indépendamment de sa participation aux stages compris dans le plan de formation de son entreprise.

b- La mise en œuvre du CIF :

Le salarié doit respecter des conditions d'ancienneté : 24 mois en tant que salarié dont 12 mois dans l'entreprise. De plus, entre deux CIF, un délai de franchise doit respecter : sa durée dépend de celle du précédent congé individuel

de formation mais ne peut être ni inférieure à 6 mois ni supérieure à 6 ans .L'absence du salarié pour congé de formation est ensuite soumise à l'autorisation de l'employeur.

3-Le compte personnel de formation (CPF) :

Créé par la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2014 ,le compte personnel de formation devient une réalité concrète avec la loi du 5 mars 2014.Le CPF remplace le droit individuel à la formation .

4-Les périodes de professionnalisation :

a- le principe de la période de professionnalisation :

La loi du 4 mai 2004 a créé les périodes de professionnalisation. L'objectif de ce dispositif est de favoriser les actions de formation alternant enseignement théorique et pratiques permettant le maintien des salariés dans l'emploi des salariés.

b- La mise en œuvre de la période de professionnalisation :

La période de professionnalisation peut être mise en œuvre à l'initiative du salarié ou à l'initiative de l'employeur. Toutefois, le pourcentage de salariés simultanément absents au titre de ces périodes de professionnalisation ne peut dépasser 2% du nombre total de salariés, le bénéfice d'une période de professionnalisation peut être différé lorsqu'il aboutit à l'absence simultanée, au titre de ces périodes, d'au moins 2 salariés.

5-Le bilan de compétences :

Le bilan de compétences permet à un salarié de faire le point sur ses compétences, aptitudes et motivations et de définir un projet professionnel ou de formation. Ce bilan est réalisé par un prestataire extérieur à l'entreprise.

Le bilan de compétences se termine par la présentation au bénéficiaire d'un document de synthèse qui détaille les conclusions du bilan.

Le bilan de compétences peut être décidé par l'employeur ou mis en œuvre à l'initiative du salarié.

- Les trois phases du bilan de compétences : la phase préliminaire, la phase d'investigation et la phase de conclusion.

6-La validation des acquis de l'expérience(VAE) :

Mise en place par la loi de modernisation social du 17 janvier 2002, la validation des acquis de l'expérience(VAE) permet de faire reconnaître son expérience afin d'obtenir un diplôme, un titre ou un certificat de qualification professionnelle.

La VAE est un droit pour tous les salariés mais également pour les non-salariés, demandeurs d'emploi, bénévoles, agent publics .Il faut néanmoins justifier d'une expérience professionnelle de trois ans, en continu ou en discontinu, et en rapport avec le contenu de la certification envisagée.

La VAE peut être organisée dans le cadre du plan de formation de l'entreprise ou dans le cadre d'un congé spécifique : le congé pour validation des acquis de l'expérience.

IV- L'évaluation :

1. Une démarche historique :²³

L'évaluation est une pratique fortement ancrée dans l'histoire des organisations. Dès le début du 19^e siècle, la volonté de rendre adéquates les RH aux postes de travail a induit et légitimé cette pratique. L'évaluation se voulait

²³-Faysel.Bencheman, Géraldine Galindo, gestion des ressources humaines, Ed GUALINO, 4^{eme} édition, Paris, 2013, P. 62.

alors être scientifique et objective et avait pour unique enjeu de mesurer l'atteinte des résultats hypothéqués. L'école managériale classique, initiée par Taylor et Ford, a ainsi permis de poser les fondements d'une évaluation considérée comme un moyen de contrôler la performance essentiellement individuelle des salariés.

Dans les années 1950, cette mission de l'évaluation sera approfondie par l'étude des objectifs fixés et leur atteinte. L'école des relations humaines apporte dès les années 1930 une vision alternative de l'évaluation, cette fois vue comme un outil de motivation individuelle et moment clé de la mise en œuvre d'un management participatif. On parle alors plus d'entretien d'appréciation pour signifier que l'on tente ainsi de déceler le potentiel du salarié.

Dans les années 1990, la diffusion de la notion de compétence nécessite de se questionner sur ce que l'on veut mesurer. Il s'agit dès lors d'évaluer les compétences, à l'aide de référentiels de compétences, afin de mesurer les écarts entre celles requises et celles mises en œuvre, et ce afin d'engager des processus de GRH notamment en termes de formation et de gestion des carrières.

❖ **Les enjeux de l'évaluation :**²⁴

Cette démarche envisage plusieurs questions :

- Que veut-on mesurer : les résultats du salarié comparés aux objectifs qui lui étaient assignés ?
- Sa capacité à réussir dans un poste plus important ?
- Son potentiel d'évolution ?

Si cette pratique semble plutôt routinière (un entretien par an avec le supérieur hiérarchique guidé par une grille d'entretien), elle fait pourtant régulièrement parler d'elle.

²⁴ - Ibid, P. 62- 63.

Une définition actuelle de l'évaluation permet de détailler un peu plus ce que représente l'évaluation : « *processus par lequel on arrive à jugement sur la performance passée et présente, ainsi que sur le potentiel futur d'un salarié à l'égard de l'environnement de son travail* ».

Cette définition souligne le fait que l'évaluation touche à la fois à la performance effective mais aussi potentielle d'un individu. Ainsi, la terminologie employée diffère selon les entreprises, puisque certaines préfèrent le mot appréciation pour insister sur le potentiel de salarié, tandis que d'autres utilisent l'expression « entretien professionnel » pour insérer cette pratique dans une démarche d'anticipation et de mobilité. Ce dernier type d'entreprise procède souvent à deux entretiens annuels, un premier destiné à évaluer les objectifs et un second centré sur le devenir professionnel.

L'évaluation est un enjeu à différents niveaux :

a- Une nécessité économique :

Elle permet aux entreprises de mesurer la performance de chaque salarié, composante de sa performance globale. Il s'agit ainsi de s'assurer que ses ressources stratégiques que sont les salariés, assurent une qualité des produits ou services produits, et contribuent à la rentabilité de l'organisation.

b- Un besoin organisationnel

L'évaluation est assimilée à un rituel assorti de différentes intentions à la clef :

- Une *intention conservatrice* : dans ce cas en vérifiant qu'il y a bien adéquation entre les compétences requises et celle mises en œuvre ;
- Une *intention adaptatrice* : en permettant l'adaptation progressive aux évolutions attendues ;
- Une *intention orthopédique* : en complétant une lacune ou en faisant face à une défaillance ;

- Une *intention élucidatrice* : en apportant de la connaissance sur l'évalué.

L'enjeu majeur est donc de contrôler grâce à des repères que toutes les facettes du comportement du salarié sont appréhendées. Il s'agit donc de mesurer les performances individuelles mais de plus en plus aussi, d'envisager plus largement les compétences des subordonnés.

c- Un besoin individuel :

Tout être humain a besoin d'avoir un retour sur ses propres actions (feedback). Les salariés interrogés sont ainsi plutôt favorables à l'évaluation. Ils ont l'occasion d'être reconnus comme responsables de leur activité, et d'obtenir un mieux pour eux-mêmes ou pour le collectif de travail auquel ils participent. En ce sens, l'évaluation peut être vue comme un outil d'émancipation, en devenant le contrepoint de l'autonomie conférée aux salariés dans leur travail. Cet enjeu est d'ailleurs reconnu comme autonomes.

❖ Les composantes du processus d'évaluation :²⁵

a) Pourquoi évaluer ?

L'appréciation ou l'évaluation est décrite par une pratique dominante, celle d'un entretien annuel organisé entre un collaborateur et son leader. Au cours de cet entretien doit s'installer un dialogue conduit par le supérieur hiérarchique qui possède un guide d'entretien composé de critères qu'il convient de renseigner avec le maximum de soin et de précision .

Cette pratique est souvent adoptée dans les entreprises, sans que soient étudiées les raisons de cette utilisation. Il existe plusieurs raisons non exclusives de procéder à une évaluation. Les objectifs principaux sont de deux ordres :

- Rendre plus rationnelles les décisions prises en matière RH et permettre de définir les projets professionnels et orienter les carrières ;

²⁵ - Ibid, P .63- 65.

- Améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel et créer un climat de travail plus favorable.

Les enquêtes menées auprès de responsables du personnel font apparaître une hiérarchisation plus fine des objectifs suivis :

- Répondre aux vœux des salariés de savoir ce qu'on pense d'eux, ou pour évaluer leurs perspectives d'évolution ;
- Responsabiliser l'encadrement, afin d'éviter les comportements discrétionnaires issus de jugement subjectifs ;
- Faciliter la gestion du personnel (évaluation des potentiels, gestion des carrières) ;
- Favoriser le dialogue ;
- Servir de référence aux propositions d'augmentation de salaires ;
- Fournir des données pour la formation.

b) **Quel objet évaluer ?**

Si l'évaluation concerne toujours des individus ou des groupes d'individus dans l'entreprise, elle ne s'intéresse pas forcément aux mêmes dimensions ou caractéristiques de ces individus.

L'évaluation peut être globale ou de comportement :

- *L'évaluation globale* : permet d'évaluer les personnes qui constituent une équipe en identifiant le meilleur et le moins bon, pour ensuite mener la même étude comparative pour le reste du groupe. Un classement général s'opère à la suite de ces tris successifs ;
- *L'évaluation par critères* : consiste à envisager les comportements, les résultats d'une personne dans son travail. Elle suppose de mettre au point des critères.

Dans la plupart des cas, les résultats sont tenus pour essentiels, mais l'on se préoccupe aussi de la façon dont ils sont obtenus, c'est-à-dire des comportements au travail.

c) Les acteurs ou qui participe à l'évaluation ?

De multiples acteurs sont impliqués dans le processus d'évaluation :

- Les concepteurs décidant de la visée de l'évaluation : les dirigeants et RH ;
- Les spécialistes qui élaborent les procédures et veillent à leur bon fonctionnement (au service RH+ consultants) ;
- Les évaluateurs (les responsables hiérarchiques) ;
- Les évalués (salariés qui constituent la population à étudier).

Un même acteur peut être à la fois un concepteur, un évaluateur et un évalué.

Dans certaines entreprises, la population à évaluer est particulière : cadres, non-cadres.

d- Les procédures ou évaluer avec quoi ?

Les procédures représentent la partie technique du processus. Ces dernières représentent la part visible de l'évaluation. Il n'y a pas de technique universelle, mais chaque entreprise met au point sa propre grille d'évaluation.

1) Le processus :²⁶

En général cette instrumentation de l'évaluation suit plusieurs étapes :

- Choix du moment où doit se dérouler l'appréciation ;
- Support de l'appréciation (élaboration et validation de la grille) ;
- Information puis formation des évaluateurs ;
- Lancement de l'appréciation ;

²⁶- Ibid, P. 65. 67.

- Tableaux de bord de réalisation (pourcentage des salariés appréciés) ;
- Circuit documentaire et de signature, archivage ;
- Utilisation pour d'autres dimensions de la GRH : formation, rémunération, carrière.

Les procédures d'évaluation sont en outre encadrées par des obligations légales. C'est ainsi que dans le code du travail spécifie que les informations demandées ne peuvent avoir pour finalité que d'apprécier les aptitudes professionnelles du salarié à l'exclusion des éléments en rapport avec sa vie privée. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'évaluation de ces aptitudes.

Les appréciations figurent dans les zones de commentaires du support d'évaluation doivent être pertinentes, adéquates, non excessives et purement objectives.

Ensuite, dans l'article du code du travail précise que le salarié doit être informé préalablement des méthodes et techniques d'évaluation mises en œuvre à son égard.

Enfin, le comité d'entreprise doit être consulté et informé sur les moyens et techniques permettant le contrôle des activités des salariés.

2) Le référentiel :

L'appréciateur doit avoir la légitimité pour émettre un jugement sur celui dont il apprécie l'action, un enjeu de l'évaluation est de faire en sorte que le référentiel (ou guide d'entretien) soit partagé et reconnu autant par l'évaluateur que par l'évalué. Il n'y a pas de grille type mais autant de grilles envisageables que l'entreprise et que de postes dans ces mêmes entreprises.

En général, une seule grille est mise au point pour une même entreprise. Elle comporte :

- L'identification du salarié, de son poste, de son ancienneté, de sa catégorie socioprofessionnelle, de sa relation avec le leader ;
- Le rappel des principaux objectifs fixés l'année précédent (opérationnels, mais aussi comportementaux) ;
- L'appréciation de la performance dans le poste : missions opérationnelles détaillées ;
- L'appréciation du comportement du salarié : managérial et/ou dans l'entreprise ;
- L'étude de son potentiel et de ses attentes ;
- Dans certains cas, les besoins de formation et les évolutions de carrière sont mentionnés dans la grille.

Les critères retenus dans la grille doivent être réfléchis. Ils sont déjà posés par la loi pour éviter les dérives.

Les évaluateurs devaient entre autres estimer des valeurs de l'entreprise comme « agir avec courage » ou « faire face à la réalité ». Si les critères comportementaux sont utiles dans nombre de métiers et de postes, il est donc nécessaire de vérifier qu'ils sont en lien avec l'activité professionnelle.

Ce document doit être signé par les deux intéressés pour qu'il soit ensuite utilisé. Dans le cas d'un litige, un médiateur peut être nommé (le dirigeant de l'entreprise ou un membre du service RH).

La direction des ressources humaines centralise ces documents, qui sont ensuite étudiés en comité de direction.

e- Quel devenir pour l'évaluation ?

L'évaluation du personnel peut donc être utile à tous les niveaux de l'organisation, en fournissant des repères à chacun et en permettant d'appréhender certains contenus du travail et leurs liens avec le reste de

l'organisation. Elle n'est donc pas « mauvaise en soi ». C'est plutôt la place qui lui est faite qui questionne.

1)- Une démarche fortement critiquée :²⁷

▪ *Une source de stress :*

Le feed-back sur le travail repose sur la confiance installée entre l'évaluateur et l'évalué, et n'est pas libéré de risques notamment psychosociaux.

Il renforce tout d'abord le sentiment de subordination du salarié à l'égard de son employeur, puisqu'il ne peut s'y soustraire après avoir été informé des modalités de cette pratique.

Selon les relations entretenues avec son évaluateur, cette pratique peut même se révéler stressante dans des situations de conflits notamment, lorsque l'évaluation devient un instrument de domination d'un individu sur un autre.

Le stress naît aussi à cause des enjeux même de l'évaluation. Les salariés doivent prouver l'atteinte d'objectifs assignés par ceux-là même qui leur attribuent les moyens pour les atteindre.

▪ *Les utilisations contestées de la méthode :*

L'évaluation permet le plus souvent d'individualiser les rémunérations, de gérer les carrières ou de procéder à des choix de formations, à la condition cependant que le système soit pertinent, objectif et transparent. Or les liens entre évaluation et décisions de gestion sont souvent périlleux à mettre en place. L'utilité de cette démarche est alors questionnée, puisqu'il paraît difficile d'établir des liens directs entre l'évaluation et ses effets. Cette pratique peut dès lors devenir un outil de légitimation de décisions prises de manière informelle à un niveau plus local, managérial.

²⁷ - Ibid, P. 68- 71.

Bien souvent, les critiques formulées tiennent donc plus à la nature de l'évaluation. Le poids des critères chiffrés, l'accent mis sur l'individu au détriment du collectif, et l'utilisation des résultats sont associés à des effets pervers pour cette pratique RH.

2)- les évolutions possibles de la démarche :

- *L'auto-évaluation :*

Tout être humain a potentiellement les ressources nécessaires pour avoir un regard, parfois même critique, sur son travail. Il tentera alors naturellement de mettre en œuvre une auto-régulation avec son environnement. L'auto-évaluation valorise justement cette capacité. Cette démarche permet alors au salarié de se préparer à son entretien annuel mais aussi d'alerter ses supérieurs en cas de difficultés.

- *La multiplicité des entretiens :*

Conduire plusieurs entretiens dans l'année permet de faire des rappels réguliers sur les objectifs et de pouvoir ajuster les actions et comportements avant la sanction annuelle. Les postes commerciaux sont coutumiers de cette démarche pluriannuelle qui présente l'avantage de réduire à chaque fois l'exercice en durée et en nombre d'items à renseigner. Cette pluralité est d'ailleurs reprise par la loi de 2004, qui initie le principe d'un *entretien professionnel de seconde partie de carrière*, pour les plus de 45ans et renouvelable tous les 5ans. Dans le même ordre d'idée, un bilan d'étape professionnel doit être proposé, depuis 2009, au moins tous les 5ans à partir de 2ans d'ancienneté. Envisager périodiquement l'évolution de carrière évite ainsi de réduire la carrière à une sanction ou une rétribution de l'atteinte des objectifs venant juste d'être estimés.

Plus connue *l'appréciation à 360°* permet à certains salariés d'être évalués par plusieurs personnes susceptible de pouvoir juger des facettes complémentaires de son travail. Les subordonnés, les pairs, les supérieurs hiérarchiques, mais aussi des clients, fournisseurs ou autres relations professionnelles sont ainsi sollicités. L'évaluation peut devenir le symbole et l'indicateur d'une transformation plus large des modes d'organisation et de la place de l'homme dans l'entreprise.

Chapitre III :

Le développement des compétences

❖ Concept de base de compétence :

Les entreprises ont pris conscience de l'importance des compétences et de ses enjeux stratégiques à la fin des années 1980 .cette notion est aujourd'hui au cœur des politiques ressources humaines.

De nombreux auteurs ont tenté de définir la notion de compétence. À partir de l'ensemble de ces définitions, il est possible de dégager les caractéristiques communément admises de ce terme.

I- La notion de compétence :

La notion de compétence est complexe et multi-facettes. La GRH s'intéresse avant tout aux compétences individuelles, le management aux compétences collectives des équipes, la stratégie aux compétences clé qui déterminent le cœur de métier.

Les pratiques de gestion des compétences visent à faire le lien entre la stratégie, le management et la gestion des ressources humaines.

• La compétence individuelle :

Correspond à l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir être définis dans l'exercice d'un emploi ou d'un métier, dans une situation d'activité donnée.la compétence d'un salarié renvoie à sa capacité à mettre en œuvre, en situation de travail, un ensemble de connaissances, de savoir-faire technique et relationnels, pour parvenir au résultat attendu. Dépassant la notion de qualification, la notion de compétence est apparue dans les années 1970 et est devenue un concept central pour la gestion des ressources humaines.

• la compétence collective :

Représente la compétence que possède une équipe. Les membres de l'équipe possèdent des compétences individuelles mais en fonction des relations qui se

tissent entre les personnes, de leurs motivations et de leurs objectifs personnels, il se crée des compétences collectives propre au groupe. Ces compétences collectives de l'entreprise constituent un actif spécifique et un avantage concurrentiel.

- **Les compétences clés :**

Sont des compétences organisationnelles spécifiques obtenues en combinant les ressources financières, techniques et humaines et qui apportent un avantage compétitif durable à l'entreprise.

« La compétence est un construit organisationnel, contingent au fonctionnement actuel et souhaité de l'entreprise ». ¹

II-les caractéristiques de la compétence :

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

1) La distinction entre compétence et qualification :

La qualification est un jugement porté sur le niveau et sur le degré de compétence d'un individu, compte tenu de l'emploi qu'il occupe. Elle se

¹ Laetitia Lethielleux, l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5^{ème} Edition, lextenso edition, paris, 2011, p43.

² Ibid, P.44.

distingue de la compétence en ce sens qu'elle peut être définie comme la reconnaissance, à un moment donné, de compétences.

Comme la compétence, c'est un concept de nature contingente variant d'une entreprise à une autre, d'un secteur à un autre.

2) Les enjeux de la compétence :³

a. l'enjeu économique :

Face au défi de la mondialisation et à une concurrence exacerbée, 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 les obtenir, les entreprises attendent un retour sur investissement. La notion de capital humain renvoie par analogie, à la notion de capital et à la capacité des hommes à produire une valeur ajoutée irréductible à leur seule force de travail.

b. l'enjeu organisationnel :

La concurrence mondiale et l'exigence d'une plus grande adaptabilité des ressources de l'entreprise conduisent à rechercher la flexibilité. Cette flexibilité peut être quantitative (l'entreprise joue sur les quantités et le volume des facteurs de production, capital comme travail) ou qualitative (l'entreprise tente de réunir les compétences dont elle a besoin pour sa production). La notion de compétence devient alors un enjeu sur le plan organisationnel lors de la mise en place de flexibilité.

c. L'enjeu sociétal :

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

³ - Ibid, p. 47.

A)- La compétence et ses dimensions :⁴

L'entreprise pour qu'elle atteigne ces objectifs elle a besoin des hommes ou elle accorde une importance particulière aux qualifications de ces hommes au travail ou qu'elle s'ajoute actuellement l'impératif des compétences opérationnelles pour réaliser les objectifs dont elle a besoin et cela pour faire face aux transformations de l'organisation de travail mais aussi à la nouvelle technologie. Mais les compétences générales sont de l'organisation du travail (notamment le développement des groupes de travail, des groupes de projet), au développement des nouvelles technologies, à l'exigence de multi-spécialités. Pour l'individu, les compétences changent le pourcentage de trouver un emploi. L'entreprise, quant à elle cherche à en favoriser l'émergence et l'accroissement, en favorisant une organisation qualifiante.

Le terme compétence a longtemps été employé au sens de Maurice de Montmolin : « *ensemble stabilisés de savoirs et de savoir-faire, de conduite types, de procédures-standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau* ».

➤ La dimension individuelle :

Dans cette dimension on peut trouver à la fois la qualification de l'individu et les exigences de l'emploi. La compétence de l'individu se développe à partir de sa qualification. Celle-ci on la trouve dans la formation initiale de l'individu qui résulte de ses diplômes et des savoir-faire opérationnels acquis au cours de sa vie professionnelle. Elle se résulte aussi de ces performances techniques où relationnelles, des responsabilités et initiatives attachées aux emplois qu'il a occupés. Aujourd'hui le diplôme semble plus suffisant pour la qualification de l'individu au travail, d'autres facteurs sont nécessaires pour le qualifier au travail : l'expérience, les différents types de savoirs développés par l'individu dans sa vie professionnelle mais aussi personnelle et sociale.

⁴ -PotockiMalicet. Danielle, élément de sociologie de travail et de l'organisation, ©Ed, Economica, paris, 1997, p.93-94-95-96.

➤ **La dimension collective :**

Aujourd'hui, l'avenir d'une entreprise ne se mesure pas à ces forces où faiblesses où à l'évaluation de ses couples produits-marchés, mais plutôt il se mesure avant tout à l'identification et de l'utilisation d'un ensemble de compétence nécessaires pour réagir et s'adapter. Cet ensemble se constitue de savoir-faire de base, de stratégies de l'entreprise qui lui assurent une spécificité, une capacité compétitive sur un marché. Cela veut dire les connaissances efficaces que toute entreprise a besoin, et qui constituent la compétence collective, s'expriment dans les équipes qui la composent. La compétence collective ne peut se développer qu'à travers les interactions entre les travailleurs d'une entreprise, les activités complémentaires, d'aide et d'assistance des groupes ou réseaux qui s'organisent dans l'entreprise qui veut dire tous se qui mètrera les travailleurs d'une entreprise dans un groupe.

B)- L'identification des compétences requises :⁵

Pour pouvoir identifier et formuler de compétences il est essentiel de raisonner en termes de compétence requises. Les sources qui permettent de mettre en évidence ces compétences requises sont diverses, elles peuvent concerner le court terme (évaluation professionnelle), le moyen terme (évaluation des métiers, projets professionnelles) où long terme (plan stratégique, projets d'évaluation de la culture d'entreprise...).

Quatre grandes sources peuvent servir pour construire le référentiel des compétences requises en vue de l'élaboration du plan de formation.

1. *Les projets et les processus :*

Ils correspondent à des choix volontaristes effectués par telle ou telle instance de l'entreprise où de l'organisation (direction général, direction sectorielle,

⁵-Guy Le Boterf, ingénierie et évaluation des compétences, 4^{ème} édition, Ed d'organisation, paris, 2002, p.522-523.

direction de projet...). Ils peuvent être globaux (plan stratégique de développement) ou partiels (projets d'investissement, projets commerciaux...).

2. *L'évaluation des emplois et des métiers :*

Il peut s'agir de choix volontaire (nouvelle organisation) ou d'évaluations imposées par l'environnement professionnel (développement des sciences et des technologies).

3. *Les problèmes ou dysfonctionnements courants :*

Ils peuvent être divers, déficience de la qualité des pièces usinées, erreurs de gestion, procédures mal appliquées, retards dans les délais de livraison, baisse des rendements, augmentation des pannes, mauvaise utilisation d'un équipement...

4. *Les évaluations professionnelles :*

Elles concernent les projets de mobilité, de promotion, de parcours de professionnalisation.

C)- La liaison entre approche compétence et pratique de formation :⁶

Avant de se lancer dans une démarche de construction du plan de formation, il est important de lier pratique de formation et approche compétence. Pour cela, il est nécessaire de :

- Comprendre comment un individu acquit ses compétences.
- Savoir comment se transmettent les connaissances et les pratiques professionnelles dans l'organisation.
- Mettre en œuvre une formalisation et une capitalisation des savoirs et des compétences.

⁶ - Cohen Annik, toute la fonction ressources humaines, édition Dunod, Paris, 2006, p. 243.

- Mettre en place une organisation du travail qui valorise l'acquisition du savoir et de développement de la compétence.

D)- Le rôle de la direction de développement des compétences : ⁷

Il devient de plus en plus nécessaire de mettre en place une fonction de management de la professionnalisation. Alors que cette fonction a pour rôle, le pilotage du dispositif d'ensemble de maintenance et de développement des compétences.

On trouve donc que la direction des ressources humaines peut prendre en charge cette fonction parce que son rôle ci :

- Elaborer et actualiser les référentiels de situations professionnelles et des compétences.
- Aider à identifier les problèmes de développement et de maintenance des compétences des acteurs.
- Mettre en place l'assurance qualité du dispositif de professionnalisation.
- Elaborer et évaluer le plan de formation.
- Mettre en place la validation des acquis professionnels et de formation.
- Administrer les logiciels de représentation, de simulation et de communication sur les compétences.

Les typologies de la compétence :

Les compétences peuvent aussi être classées suivant une logique qui distingue la catégorisation suivante :

a- Les compétences transversales :

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

⁷ - Guy Le Boterf, Op.cit. p.212-213.

méthodes de synthèse) et qu'on va, par conséquent, retrouver souvent dans les référentiels de compétences.

b- Les compétences professionnelles :

C'est-à-dire celles qui sont propres à une filière de métier (exemple : connaître les différentes méthodes pédagogiques et leur mode d'usage, constitue une compétence professionnelle parce qu'elle n'est, à priori, utile qu'aux métiers de formation). Elles contribuent à faciliter la mobilité d'un domaine à l'autre.

c- Les compétences spécifiques :

C'est-à-dire celles qui sont propres à une structure, un domaine et qu'on ne retrouve pas ailleurs (exemple : connaître la procédure de gestion des incidents techniques propres à telle structure). Elles sont nécessaires pour exercer les activités qui constituent le noyau de domaine. L'utilité de cette dernière catégorisation réside dans la préoccupation de gestion de la mobilité ou de recrutement. Son intérêt est la distinction des emplois généralistes ou transversaux, par opposition aux emplois de spécialistes qui requièrent une majorité de compétences professionnelles.

d- Les compétences collectives :⁸

Font référence aux compétences des différents postes de travail, et sont liées à la qualité d'interface qui existe entre les situations de travail, donc entre 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 langage ou d'un vocabulaire commun de représentation partagée des finalités, des priorités et des objectifs de l'unité de travail et enfin la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble, c'est-à-dire à coopérer.

⁸ - Batal. C, la GRH dans le secteur public, Edition d'organisation, tome I, 1998, p.160.

En plus de la croissance actuelle et future du rendement, le développement des compétences accroît le sentiment d'appartenance que les employés témoignent à l'organisation et améliore leur perception, c'est la culture d'entreprise.

e- Les compétences individuelles :⁹

Le terme de compétence individuelle est défini par AFNOR comme suite : la compétence est la mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacité qui permette d'exercer correctement une fonction ou une activité.

La compétence est produite par agent dans une situation professionnelle donnée. Elle correspond à une mobilisation et a une combinaison dans l'action d'un certain nombre de ressources (savoirs, savoir-faire opérationnels, aptitude).

Elle est définie et validée par l'environnement direct, elle doit être référée à un résultat attendu.

Selon P. GILBERT et R. THINOVILL : la compétence individuelle est un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées de comportements professionnels et qu'elles peuvent actualiser dans des conduites professionnelles valorisées par leurs entreprises.

La valeur de compétence en entreprise :

Aujourd'hui la compétence à une grande valeur puisque les entreprises cherchent à maîtriser ou à s'adapter à leur environnement.

Et pour avoir une grande efficacité de rendement qui se ne réalise pas facilement sauf si l'entreprise étudie son environnement externe, face à la compétitivité d'autres entreprises qui doit chercher la qualité afin de créer, innover et de répondre aux exigences et aux besoins des salariés.

⁹-Dejoux Cécile, les compétences aux cœur de l'entreprise, édition d'organisation, paris, 2001, p. 161-162.

La valorisation des compétences est indispensable pour le développement des entreprises, car on ne peut pas parler de gestion ou d'évaluation des compétences sans passer par la définition et l'identification dans l'entreprise.

Avant tout, il s'agit d'établir un référentiel d'emploi puis celui des compétences qui servira à communiquer à l'ensemble du personnel les compétences que l'entreprise compte développer en son sein et qui affectera l'ensemble des axes de la GRH (recrutement, rémunération, formation,...).

L'identification passe par deux étapes essentielles complémentaires. La première concerne l'analyse des postes ce qui nous permettra de construire un référentiel d'emploi. La deuxième concerne la définition des compétences requises pour la tenue de poste.

I. la logique compétence pour l'entreprise :¹⁰

Stratégie : la compétence fait partie de la stratégie de l'entreprise car les

1. compétences nouvelles constituent des atouts compétitifs à l'égard des concurrents.
2. **Organisation du travail :** l'organisation du travail repose sur la notion de compétence (entre les compétences acquises et les compétences requises). Les missions et tâches sont réparties en fonction des compétences disponibles de chaque individu.
3. **Management :** les managers ont comme mission de guider leur équipe pour une réussite optimale de leur mission. ils sont amenés à détecter les compétences de leurs collaborateurs pour les affecter au mieux.

II. La logique compétence pour la gestion des ressources humaines :¹¹

1. **Recrutement :** le recrutement a pour objectif de répondre à l'une des fonctions majeurs de la gestion des ressources humaines à savoir répondre

¹⁰Laetitia Lethielleux . Op.cit,P44

¹¹-Ibid, P. 45.

aux besoins de l'organisation en matière d'attribution des ressources. Il s'agit alors de détecter des compétences recherchées au prés de candidats et de répondre aux attentes de l'organisation.

2. **Formation** : la formation consiste à permettre aux salariés d'une entreprise d'acquérir les compétences qui leur font défaut et par la même de répondre aux besoins de leurs organisation. La notion de compétence est donc au cœur d'une formation efficiente.
3. **Evaluation** : l'évaluation conduit à mesurer le niveau de compétence d'une personne et de détecter les compétences restant à acquérir pour mener à bien sa mission au sein de l'organisation.
4. **Mobilité professionnelle** : la mobilité professionnelle offre la possibilité à un individu d'accroître son niveau de compétence au sein de son entreprise.

En ce sens, la mobilité professionnelle peut avoir un effet bénéfique sur la motivation des salariés

5- Parcours professionnel : la législation en vigueur sur la formation conduit à réfléchir sur le fait que les salariés sont amenés à se former tout au long de leur vie. la compétence se situe au centre de leur parcours professionnel : acquérir et mettre à jour ses compétences pour rester employable sur le marché du travail. La compétence devient une problématique majeure pour les entreprises et les services des ressources humaines pour tenter de respecter le principe d'employabilité.

❖ **Evaluation des compétences dans l'entreprise** :¹²

Pour pouvoir mettre en place une politique d'évaluation des compétences réussie et capable de faire évaluer les compétences dans l'entreprise où dans une organisation il faut prendre en considération plusieurs précautions

¹² - Guy Le Boterf, ingénierie et évaluation des compétences, 4^{ème} édition, Edition d'organisation, paris, 2002, p. 456-457.

parce que l'évaluation est un sujet sensible et déclenche souvent craintes et appréhension.

Il importe donc de réunir avec prudence mais aussi de s'assurer de la mise en place et de la permanence.

Alors on trouve sept conditions de réussite à réunir pour mieux évaluer les compétences dans une entreprise :

1. Préciser les champs (professionnalisation, classification) et les finalités (les performances, les compétences) de l'évaluation ;
2. Mettre en place les instances appropriées et la légitimes pour évaluer ;
3. Adopter une approche d'évaluation individuelle mais avec estimation de la contribution à la performance collective ;
4. Disposer de référentiels de compétences requises et de savoir ressources ;
5. Identifier ce qui sera évalué (non-exhaustivité), le niveau de maîtrise des ressources et des situations professionnelles et le niveau d'atteinte des résultats ;
6. Formaliser les résultats de l'évaluation par procédure d'entretien ;
7. Disposer d'outil de représentation, de communication et d'échange sur les compétences.

❖ **La formation comme moyen de développement les compétences :**

On fait inscrire la compétence dans une culture. La culture est relativement stable et alors que la compétence fait appel à des notions de créativité, d'initiative, d'incertitude et de complexité. Lorsqu'une entreprise a défini son projet, la formation devient l'élément le plus capable et le plus de condition pour faire décliner les différentes orientations du projet d'entreprise.

Plutôt que de parler de plan de formation, il serait d'ailleurs préférable de parler de plan de développement des compétences. Parce que le plan pluriannuel de développement des compétences correspondrait à une combinaison judicieuse

de toutes les formes d'action formatrices : stages formation-action alternance, formation sur le terrain avec tuteurs, utilisation de centres de documentation où de ressources, délégation de missions temporaires, mobilités, détachement (éventuellement externes), coaching...etc. Si le travail lui-même, offre l'occasion d'œuvrer dans une organisation responsabilisant, est formatrice. Dans ce cas la formation ne serait plus perçue comme uniquement du temps passé pour des activités non directement rentables, mais bénéficierait d'une image positive, car cette formation elle deviendrait pour partie directement productive. Chaque salarié, aidé de son manager où de la DRH, aura la chance à partir d'une évaluation de ses compétences professionnelles de programmer les actions formatrices propres à maintenir ses capacités d'adaptation. Le même type de schéma s'appliquerait pour les compétences collectives et pour la mise en œuvre de plans collectifs d'amélioration de l'efficacité où de plans collectifs de préparation aux évolutions organisationnelles. Tout plan stratégique à moyen terme serait accompagné d'un plan de développement des compétences, comportant deux volets : le premier collectif, le second individuel.¹³

❖ **Le bilan des compétences :**

Le salarié a la possibilité de réaliser un bilan de compétence, lorsqu'il souhaite effectuer un changement dans sa vie professionnelle ou simplement faire le point sur son parcours. Le bilan de compétence a pour objet de lui permettre, avec l'aide d'un conseiller, d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles et les développer le salarié doit cependant prendre une part active dans les démarches à effectuer et les choix à faire.

a- Le déroulement du bilan de compétence :¹⁴

¹³ - Soyer Jacques, fonction formation, 3^{ème} édition, Édition organisation, © Groupe Eyrolles, paris, 2003, p.192-193.

¹⁴ - Peretti J.M, gestion des ressources humaines, 15^{ème} édition, Vuibert, paris, 2007, p. 163.

Le bilan de compétence pour être à l'initiative de l'entreprise ou à l'initiative du salarié qu'a le droit à avoir un congé de bilan de compétences.

La seule personne destinataire des résultats et d'un document de synthèse et la personne qui à bénéficier d'un bilan de compétences est ceux-ci ne peuvent être communiqués à un tiers qu'avec son accord.

La formule demeure peu utilisée environ 100 000 bilans sont réalisés, dont les trois quarts pour des demandeurs d'emploi, chaque année.

b- L'accès au bilan de compétence :¹⁵

A travers le bilan de compétence le salarié d'une entreprise peut faire l'analyser de ses compétences professionnelles et personnelles ainsi que ses aptitudes et motivations afin de définir un projet professionnel, et le cas échéant, un projet de formation pour pouvoir développer les compétences et les attitudes de ce salarié mais aussi pour réaliser ces objectifs et les objectifs de l'entreprise. Ces prestations sont effectuées par des organismes extérieurs à l'entreprise.

c- Les étapes du bilan de compétence : sont :¹⁶

1-La phase préliminaire : dans cette phase le salarié est reçu individuellement pour définir ses besoins et pour que l'administration l'informe des différentes conditions du déroulement de ce bilan de compétences, mais aussi des moyens utilisés.

2-La phase d'investigation : c'est la phase de la pratique, elle est menée de façon individuelle et / ou collective, elle permet d'identifier et d'évaluer les compétences et aptitudes du ce salarié pour pouvoir déterminer les résultats de ce bilan.

¹⁵ - Bernier Philippe, responsable formation et compétences (maîtrise, optimiser, faire évaluer sa fonction), 2^{ème} édition, Edition © Dunod, Paris, 2011, p. 106.

¹⁶ - Ibid., p. 106.

3-La phase de conclusion : c'est la dernière phase c'est-à-dire l'étape de synthèse parce que les résultats du bilan sont exposés au salarié.

Le bilan de compétence présente plusieurs objectifs tant pour le collaborateur ainsi pour l'entreprise.

1. Pour le collaborateur :

- Faire le point sur sa situation professionnelle et la valeur de son potentiel ;
- Construire son avenir professionnel sur la base de ce qu'il le motive vraiment ;
- Approfondir la connaissance de son environnement socioprofessionnel ;
- Développer son autonomie dans le champ professionnel ;

2. Pour l'entreprise :

- Améliorer la performance individuelle et collective de ses ressources humaines ;
- Détecter les talents pour mieux optimiser les actions de formation ;
- Développer les compétences pour restaurer l'initiative et relever les défis ;
- Développer la culture de succès et de reconnaissance ;
- Développer les capacités d'adaptation au changement des hommes et des organisations.

❖ Le rôle du bilan de compétence :¹⁷

Le bilan de compétences vise en effet :

A évaluer l'ensemble des potentialités d'une personne, à la fois sur le plan professionnel par le développement de l'ensemble des connaissances des savoir-faire et de savoir-être et des expériences de l'individu, et sur le plan comportemental, voire émotionnel.

¹⁷ - Liger Philippe, le marketing des ressources humaines, (attirer, intégrer et fidéliser les salariés), 2^{ème} édition, Edition © Dunod, paris, 2007, p. 186.

Ce bilan vise donc aussi à connaître des qualités plus intrinsèques à la personne qui veut dire trouve des qualités qui ne sont pas visible pour la première fois dans les capacités d'un salarié, qui vont faire qu'elle trouvera son épanouissement dans tel aspect de sa personnalité si elle souhaite progresser dans une direction déterminée.

C'est pourquoi, s'il est bien fait, ce bilan de compétences est très utile, très instructif et peut servir généralement à celles et ceux qui cherchent se réorienter sur le plan socioprofessionnel.

Après avoir met l'axons sur la formation professionnelle et ses notions mais aussi sur le développement des compétences des salariés, on trouve que la formation est la meilleur façon pour le développement des compétences des salariés, et pour améliore la production en qualité et en quantité pour affronter la concurrence sur le marché.

❖ **Les composantes de la compétence :**

Les principales composantes de la compétence sont :

- Le savoir ;
- L'aptitude ;
- La motivation ;
- Le contexte ;

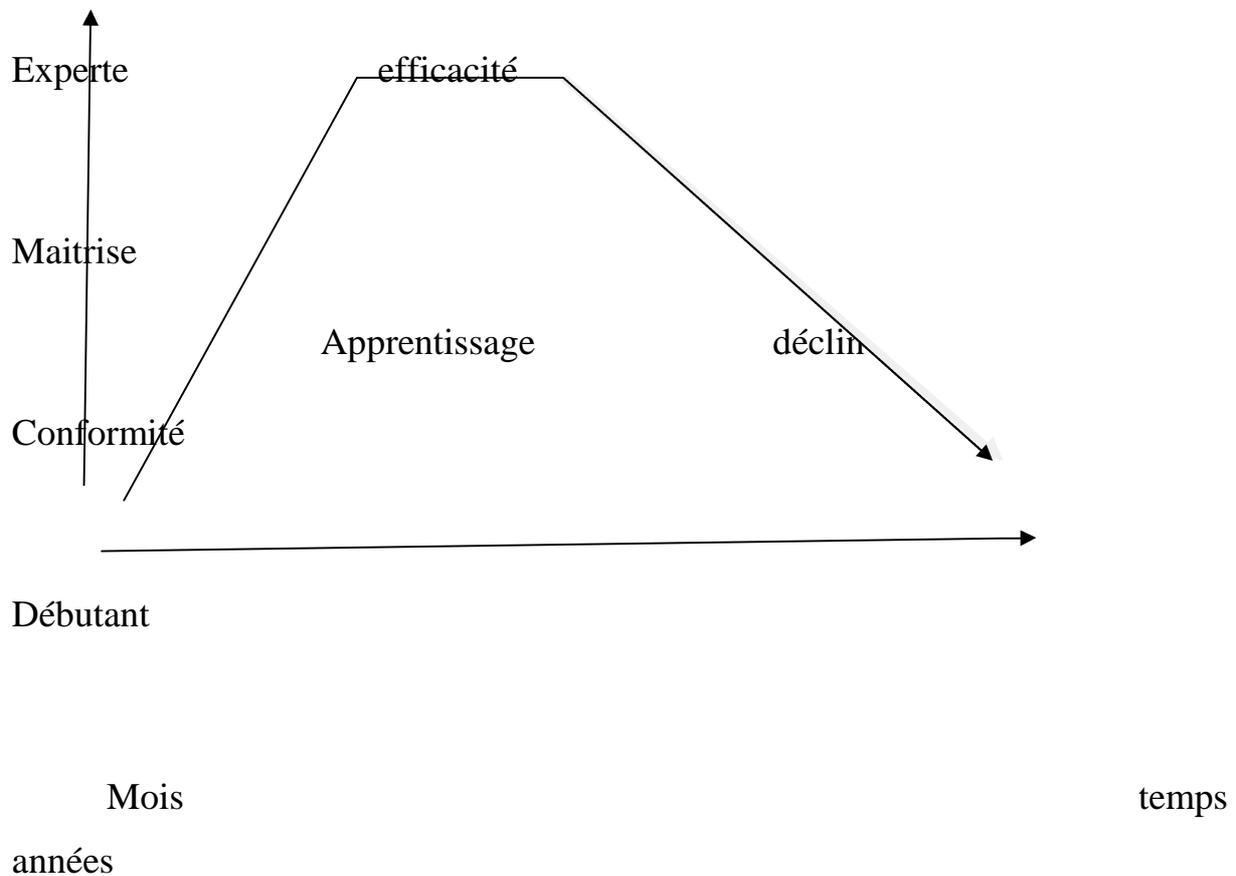
Le tableau suivant, explique les quatre composantes de la compétence :

Tableau N° 1 : les composantes de la compétence

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

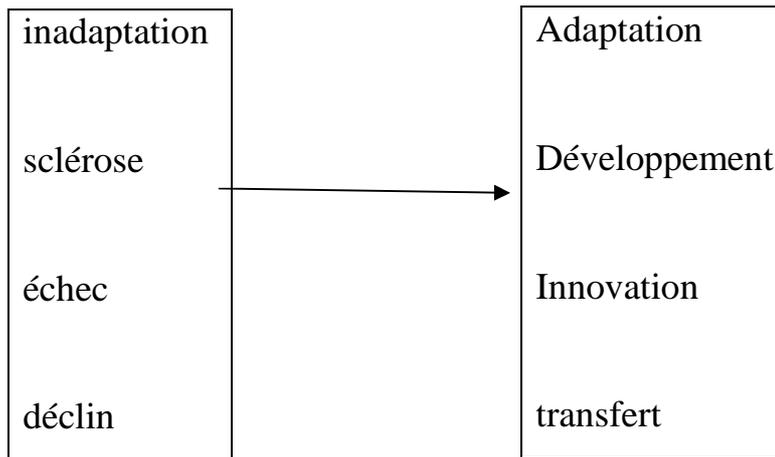
Source :LECOEURE.E,la gestion des compétences, Edition de Boeck, Bruxelles,2008, p.19

❖ le cycle de vie d'une compétence individuelle :¹⁸



- les contraintes de l'environnement impose ainsi des degrés d'urgence plus au mois grand. Mais toute entreprise se trouve confrontée aux mêmes nécessités : s'adapter, se développer, innover ou régresser.

¹⁸- Guittet André, développer les compétences par une ingénierie de la formation. 2eme édition, E.sF, paris, 1998, P.15.



- **l'adaptation :**

Des techniques propres de l'entreprise

- définir la carte des métiers et des connaissances spécifiques à l'entreprise
- rassembler la documentation technique, diffuser l'information, former le personnel par des stages, du compagnonnage, du travail double
- Actualiser les compétences et les connaissances.
- Actualiser les référentiels de métier,
- Assurer la formation et la mise à jour des connaissances par des stages des missions nouvelles, par l'utilisation de techniques récentes.
- maintenir les compétences générales pour assurer la bonne marche de l'entreprise et faire face à tous les besoins de l'organisation
- détecter et prévenir les pertes de compétences
- anticiper les qualifications dues aux changements de matériel, à l'automatisation aux modifications de l'organisation.

- **le développement :**¹⁹

- s'adapter aux nouvelles technologies (productique, bureautique..) qui exigent une mutation des taches, des métiers et redéfinissent des nouvelles compétences.- détecter les potentiels, les compétences non utilisées ;
- faire le point régulièrement avec les individus sur leurs performances, leurs compétences,leurs aspirations et leurs projets personnels ;
- proposer des bilans personnels ou professionnels pour permettre de s'orienter, de développer sesaptitudes, ses capacités,réaliser ses projets ;
- gérer des parcours professionnels enrichissants pour les individus
- maintenir un éveil,prévenir l'ennui, la démotivation par la mobilité, les expériences ;
- détecter et surveiller les surqualifications ;
- prévenir la trop grande surqualification,source 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 ;
- stimuler, entretenir le gout de défi, du challenge ;
- définir un projet de l'entreprise,des orientations politiques claires,proposer des objectifs réaliser et stimulants ;
- mettre en place une politique salariale motivante et personnalisée.

- **l'innovation :**

- anticiper les compétences nouvelles a développé ;
- maintenir une veille technologique par des contacts avec les autres entreprises ;avec les centres de recherches,l'université ;
- favoriser les maillages des compétences entre les services et les entreprises par des groupes de projets,de recherche.Créer des réseaux sur des domaines de compétences transverses à plusieurs services.

¹⁹ - Ibid, P. 17.

- **le transfert :**

- transférer des compétences ;

- créer de nouveaux produits,transférer ses compétences dans d'autres domaines d'activités,d'autres métiers proches (exemple :passer de l'activité bancaire a l'assurance) ;

- favoriser le croisement des compétences ;

- mettre en place des organisations souples,interactives ;

- faciliter le transfert des compétences par la mobilité des personnes d'un service à l'autre ;

- développer les doubles formation, les doubles compétences (technique – gestion,technique-commerciale).

Chapitre IV :

Présentation de l'organisme d'accueil

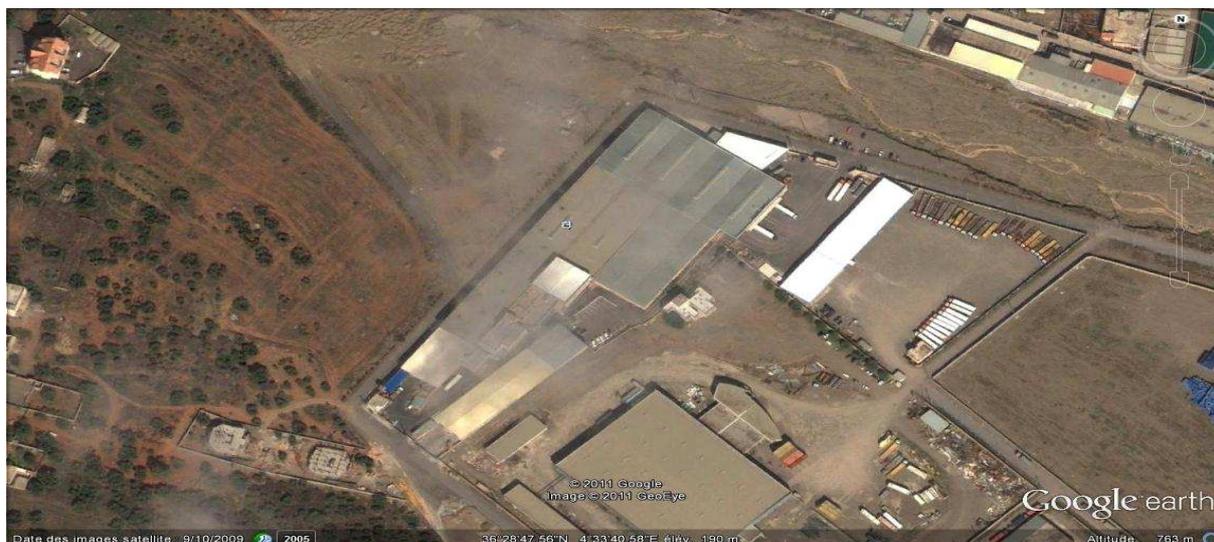
Présentation de Général Emballage Spa¹

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.

¹- document interne de l'entreprise.

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 algériens par conversion du compte courant associés suite à la résolution N°02 de l'Assemblée Générale extraordinaire tenue le 30 juin 2009.

Siege Akbou

Siegesocial : zone d'activité de TAHARACHT, AKBOU BEJAIA.

- Téléphone : 034-35-68-60/61
- Fax : 034-35-90-43
- Email : contact@generalemballage.com
- Site web : www.generalemballage.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 a 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 MEDELINE au mois de juin.
Une ligne de transformation TECASA 2400 à Sétif
Deux lignes SPO de BOOST 3 couleurs fin 2007 l'une a 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 2500mm

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.

Chapitre VI :

Analyse et interprétation des résultats

Les caractéristiques personnelles.**Tableau N°02:** répartition des effectifs selon le sexe.

Sexe	Effectif	Pourcentage %
Masculin	70	77,77
Féminin	20	22,23
Total	90	100

D'après ce tableau, nous constatons que la majorité de notre population d'étude sont du sexe masculin, ils représentent un taux de 77,77%, alors que le sexe féminin est représenté par 22,23% des femmes seulement.

Cette supériorité peut s'expliquer par la nature des tâches effectuées et la capacité du sexe masculin à mobiliser leur forces de travail et de résister aux obstacles et aux difficultés imprévues qui nécessitent des compétences et des aptitudes supplémentaires, ainsi les contraintes familiales que les femmes subissent à savoir les tâches domestiques qui l'empêchent à solliciter les postes de responsabilité.

Tableau N°03: la répartition des effectifs selon la catégorie d'âge.

Catégorie d'âge	Effectif	Pourcentage %
[25- 34]	60	66,66
[35- 44]	18	20
[45- 54]	09	10
55 et plus	03	3,34
Total	90	100

Ce tableau montre que l'âge de nos enquêtés varie entre 25 à 34 ans avec un pourcentage de 66,66% suivit par la catégorie 35 à 44 ans avec 20%, puis la catégorie 45 à 54 ans avec 10%, et enfin la catégorie 55 ans et plus avec 3,34%.

D'après les données du tableau, on constate que l'entreprise GENERAL EMBALLAGE privilège la catégorie des jeunes (de 25 à 34 ans) car ils sont plus dynamique, plus motivé et plus engagé, par contre la catégorie des plus de 55 ans sont plus proche à la retraite, l'entreprise favorise les jeunes pour assurer le relève et la stabilité.

Tableau N°04 : la répartition des effectifs selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Effectif	Pourcentage %
Primaire	08	8,88
Moyen	10	11,11
Secondaire	20	22,22
Universitaire	52	57,77
Total	90	100

Les données de ce tableau montrent que 57,77% des membres de notre échantillon ont un niveau universitaire et que 22,22% ont un niveau secondaire, puis le 11,11% ont un niveau moyen, par contre que 8,88% seulement ont un niveau primaire.

Cela s'explique que la majorité des salariés de GENERAL EMBALLAGE ayant un niveau d'instruction élevé.

Tableau N°05: la répartition des effectifs selon le poste occupé.

Le poste occupé	Effectif	Pourcentage %
Cadre	22	13,33
Agent de maîtrise	55	61,12
Agent d'exécution	23	25,55
Total	90	100

A partir de ce tableau, on remarque que la majorité des interrogés occupent des postes de maîtrise avec 61,12%, puis 25,55% pour ceux qui sont dans l'exécution, et seulement 13,33% pour les cadres.

Cette importance donnée à la catégorie de maîtrise c'est afin d'avoir une main d'œuvre qualifiée.

Tableau N°06 : la répartition des effectifs selon l'expérience professionnelle dans l'entreprise.

L'expérience professionnelle	Effectif	Pourcentage %
[1- 5]	55	61,12
[6- 10]	11	12,22
10 et plus	24	26,66
Total	90	100

A partir de ce tableau nous révèle bien que 61,12% est le taux des interrogés qui ont une expérience professionnelle entre 1 à 5 ans, puis 26,66% qui représente 10 et plus d'expérience, enfin 12,22% seulement représente ceux qui ont 6 à 10 ans d'expérience.

On constate donc, que la majorité des enquêtés sont de la catégorie de 1 à 5 ans. D'après les données du tableau on constate que l'entreprise GENERAL EMBALLAGE privilège la catégorie des jeunes car ils sont plus dynamique, plus motivé et plus engagé, l'entreprise favorise les jeunes pour assurer le relèvements et la stabilité.

Axe 01 : La formation professionnelle.

Tableau N°07 : la répartition des effectifs selon la formation accomplie.

Le bénéfice d'une formation	Effectif	Pourcentage %
Oui	54	60
Non	36	40
Total	90	100

A l'égard de ces données, la plupart de nos enquêtés ont bénéficié d'une formation professionnelle avec un pourcentage de 60% par contre avec 40% des interrogés déclarent qu'ils n'ont pas bénéficié d'une formation.

Nous déduisant que GENERAL EMBALLAGE favorise de formation avec un taux élevé pour ses salariés, cela traduit clairement la volonté de l'entreprise d'approfondir et d'améliorer les connaissances des salariés et développer leurs compétences.

Tableau N°08 : la relation entre le bénéfice d'une formation et les capacités des salariés.

Les capacités des salariés	Amélioré		Non Amélioré		Total	
	F	%	F	%	F	%
bénéfice d'une formation						
Oui	48	88,88	06	11,12	54	100
Non	12	33,33	24	66,67	36	100
Total	60	66,66	30	33,34	90	100

D'après les résultats obtenues de l'enquête, on remarque que 66,66% des enquêtés affirment que leurs capacités ont améliorées, par contre 33,34% ont dit le contraire.

Cependant, à l'intérieur de la valeur 66,66% nous avons enregistré un taux de 88,88% de nos enquêtés déclarent qu'ils ont bénéficié d'une formation celle-là qui dépend à l'amélioration de leurs capacités, alors que 66,67% des interrogés qui n'ont pas subi à une formation disent que leurs capacités n'ont pas améliorés.

Nous pouvons dire par là que les enquêtés qui ont amélioré leurs capacités sont ceux qui ont subi à une formation, donc la formation a un rôle primordial dans le développement des compétences des salariés de GENERAL EMBALLAGE.

Ces résultats obtenues confirment le discours : (la formation est un ensemble d'action de moyens de méthodes, à l'aide desquels les salariés sont incite à améliorer leurs connaissances et leurs attitudes. (Lakhder Sekiou, Chapitre I. Page 13).

Tableau N°09: la relation entre la mise en pratique les nouvelles connaissances acquises et les capacités des salariés.

Capacité	Améliorée		Non Améliorée		Total	
	F	%	F	%	F	%
Mise en pratique des connaissances						
Oui	47	83,93	09	16,07	56	100
Non	13	38,23	21	61,77	34	100
Total	60	66,66	30	33,34	90	100

D'après les données présentées dans ce tableau 66,66% des enquêtés déclarent qu'ils ont amélioré leurs capacités dont 83,93% pour ceux qui ont mis en pratique les nouvelles connaissances acquises, alors que 33,34% des interrogés disent qu'ils n'ont pas amélioré leurs capacités dont 61,77% des enquêtés déclarent qu'ils n'ont pas mis en pratique les nouvelles connaissances acquises.

En effet, la plus part des enquêtés affirment qu'ils ont amélioré leurs capacités car ils ont mis en pratique les nouvelles connaissances acquises après la formation. Ils ont affirmé que la formation leur facilite le développement des compétences et la progression dans le travail, elle les a rendus plus compétent et plus efficace.

Comme Guy Boterf déclare que la formation permet d'acquérir et de développer des connaissances, des capacités et des comportements nécessaires à un bon tenu des situations professionnelles.(Chapitre II. Page 37).

Tableau N°10 : la relation entre la formation assurée au sein de l'entreprise et le développement des compétences.

développement de compétence la formation assurée	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Suffisante	55	90,16	06	9,84	61	100
Insuffisante	04	13,79	25	86,21	29	100
Total	59	65,55	31	34,45	90	100

Dans ce tableau on note que la majorité des enquêtés avec 65,55% déclarent que leurs compétences sont développés dont 90,55% des interrogés disent que la formation assurée au sein de l'entreprise est suffisante afin de développer leurs compétences et leurs performance dans leurs poste du travail, alors que 34,45% des enquêtés disent le contraire dont 86,21% déclarent que la formation assurée au sein de l'entreprise est insuffisante donc leurs compétences n'ont pas développé.

En effet, la plupart des enquêtés ont jugé que leurs compétences ont développé après la formation ; chose qui leurs permet d'acquérir de nouvelles méthodes et technique du travail, afin d'une meilleur intégration et adaptation au tâches.

Ces résultats obtenues confirment le discours : (la formation sert à développer la mobilité par préparation du personnel à des promotions et

développer le savoir-faire et des outils intellectuelles).(Soyer. J Chapitre II. Page 38).

Tableau N°11: la relation entre l'efficacité de la formation et les moyens nécessaires pour développer et valoriser les compétences.

Les moyens nécessaires	La formation		Mobilité interne		L'évaluation		promotion		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
La formation apporté un plus										
Oui	31	38,27	11	13,58	19	23,45	20	24,69	81	100
Non	02	22,22	01	11,12	03	33,33	03	33,33	09	100
Total	33	36,67	12	13,33	22	24,44	23	25,56	90	100

D'après ce tableau nous constatons que 36,67% des enquêtés affirment que la formation est un moyen nécessaire pour développer et valoriser leurs compétences dont 38,27% des interrogés disent que la formation peut apporter un plus dans leur travail, alors que 25,56% des enquêtés disent que la promotion est un moyen pour développer les compétences, suivit de 24,44% pour l'évaluation, puis avec 13,33% seulement pour la mobilité interne.

En effet, la plupart des enquêtés ont jugé que la formation est un moyen nécessaire pour développer et valoriser les compétences dans leurs postes du travail; chose qui leurs permet d'apporter un plus dans leurs travail et d'acquérir de nouvelles méthodes et techniques du travail.

Ces résultats sont confirmés dans le discours de Soyer. J :(la formation permet d'acquérir une qualification professionnel et un savoir culturelle en relation avec l'entreprise). (Chapitre II. Page 39).

Tableau N°12 : la répartition des effectifs selon les objectifs de la formation.

Les objectifs de la formation	Effectif	Pourcentage %
Un moyen pour développer les compétences	75	83,34
Un moyen pour assurer la promotion sociale	10	11,11
Sans aucun effet	05	5,55
Total	90	100

Les données enregistrées dans le tableau ci-dessus, nous constatons que 83,34% de nos enquêtés ont suivi une formation dans le but de développer leurs compétences, suivie de ceux qui ont suivi une formation afin d'assurer la promotion sociale avec 11,11%, par contre 5,55% des interrogés ont suivis une formation sans aucun effet.

Cela s'explique que la formation professionnelle continue à GENERAL EMBALLAGE permet de développer les compétences et le savoir-faire de leurs salariés pour les mettre dans un environnement favorable à la réalisation des tâches les plus complexes.

En effet, nous remarquons que 11,11% seulement des interrogés voient que la formation est un moyen pour assurer la promotion sociale. Cela s'explique que l'objectif de la formation par rapport à la promotion sociale c'est secondaire ça-veut-dire ce n'est pas vraiment un moyen pour garantir la promotion sociale des salariés.

Tableau N° 14 : la relation entre la formation qui apporte un plus et l'enrichissement de parcours professionnel des salariés.

La formation apporté un plus	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
La formation et l'évaluation sert à enrichir le parcours professionnel						
Oui	73	96,05	03	03,95	76	100
Non	08	57,15	06	42,85	14	100
Total	81	90	09	10	90	100

On se référant aux données de ce tableau, on remarque clairement que la plupart des interrogés ont considérablement répondu positivement que la formation apporté un plus dans le travail avec un taux de 90% contre 10% de réponses négatives.

On observe que 96,05% des interrogés qui confirment que la formation et son évaluation sert d'avantage à enrichir leurs parcours professionnel, suivit de 57,15% qui déclarent que la formation et son évaluation ne sert pas d'avantage à enrichir leurs parcours professionnel.

Ces données montrent que la majorité des salariés de GENERAL EMBALLAGE trouvent que la formation apporté un plus dans leurs travail et

sert à enrichir leurs parcours professionnel ça-veut-dire que la formation est un moyen pour développer les compétences et d'enrichir le savoir-faire des salariés.

Ces résultats confirment le discours : (la formation permet de faire face à l'évolution rapide des métiers ou des pratiques professionnelle). (Soyer.J Chapitre II. Page 39).

Axe 02 : l'évaluation de la formation

Tableau N°15: le nombre des salariés soumis à une évaluation après la formation.

L'évaluation après la formation	Effectif	Pourcentage %
Oui	38	42,23
Non	52	57,77
Total	90	100

Le tableau ci-dessus nous a permet de constater que 57,77% de l'effectifs n'ont pas soumis à une évaluation après la formation acquise, suivie de 42,23% des enquêtés ont soumis à une évaluation.

D'une façon générale la majorité des salariés de GENERAL EMBALLAGE interviewés déclarent qu'ils n'ont pas soumis à une évaluation après la formation. Car cette entreprise considère l'évaluation ni un moyen pour évaluer ses salariés, ni un moyen de développement.

Tableau N°16: la relation entre la capacité requise après une formation.

Les capacités des salariés	Améliorée		Non Améliorée		Total	
	F	%	F	%	F	%
La soumission à l'évaluation						
Oui	36	100	00	00	36	100
Non	24	42,31	30	57,69	54	100
Total	60	66,67	30	33,33	90	100

D'après ce tableau on constate que 66,67% des enquêtés déclarent que leurs capacités sont amélioré dont 100% des interrogés qui ont soumis à une évaluation leurs capacités sont amélioré, alors que 33,33% des enquêtés déclarent qu'ils n'ont pas amélioré leurs capacités dont 57,69% pour ceux qui n'ont pas soumis à une évaluation.

Nous déduisant que plus la moitié des salariés de GENERAL EMBALLAGE n'ont pas soumis à une évaluation après la formation accomplie ; d'après ça leurs capacités n'ont pas amélioré. Par contre l'autre moitié des salariés qui ont soumis à une évaluation sont amélioré à 100%.

Ces résultats ne confirment pas le discours : (l'évaluation il s'agit de mesurer les performances individuelles mais de plus en plus d'envisager plus largement les compétences des subordonnés).(Faysel. Bencheman. Chapitre II. Page 47-48).

Tableau N°17: la relation entre la soumission d'une évaluation après une formation et les moyens pour développer et valoriser les compétences.

Moyens de développement Soumission à l'évaluation	La formation		Mobilité interne		L'évaluation		Promotion		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Oui	17	47,22	04	11,11	07	19,45	08	22,22	36	100
Non	16	29,63	08	14,81	15	27,78	15	27,78	54	100
Total	33	36,67	12	13,33	22	24,45	23	25,55	90	100

Ce tableau ci-dessus indique que 36,67% des enquêtés ont dit que la formation c'est le moyen de développer et valoriser les compétences dont 47,22% des interrogés déclarent qu'ils ont soumis à une évaluation après la formation accomplie. Alors que 24,45% des salariés ont dit que l'évaluation est un moyen pour développer les compétences dont 27,78% des enquêtés déclarent qu'ils n'ont pas soumis à une évaluation mais ils ont dit que l'évaluation est un moyen pour développer les compétences.

A partir de ces données nous constatons que parmi ceux qui ont bénéficié d'une évaluation ont dit que la formation est un moyen pour développer les compétences des salariés, alors que les enquêtés qui n'ont pas soumis à une évaluation avec 29,63% déclarent aussi la même chose. Donc GENERAL EMBALLAGE accorde une importance à la formation mais elle ne donne pas vraiment l'importance à l'évaluation de ses salariés formés.

Tableau N°18 : la relation entre le nombre d'évaluation de la formation et les capacités des salariés.

Les capacités des salariés	Améliorée		Non Améliorée		Total	
	F	%	F	%	F	%
Nombre d'évaluation						
Une fois	12	70,58	05	29,42	17	100
Deux fois	03	60	02	40	05	
Plusieurs fois	11	78,58	03	21,42	14	100
Aucun	34	62,96	20	37,04	54	
Total	60	66,66	30	33,34	90	100

Les résultats observables dans ce tableau indiquent que la majorité des enquêtés soit 66,66% ont dit qu'ils ont amélioré leurs capacités dont 78,58% des interrogés qu'ils ont soumis à une évaluation plusieurs fois, alors que 33,34% des salariés disent que leurs capacités n'ont pas amélioré dont 37,04% des enquêtés déclarent qu'ils n'ont pas soumis aucune évaluation contre 62,96% pour ceux de la même catégorie disent qu'ils ont amélioré leurs capacités.

D'après ces résultats on déduit que l'amélioration des capacités des salariés elle n'a pas un rapport avec l'évaluation mais avec la formation accomplie.

Ces résultats obtenus ne confirment pas le discours :(l'évaluation permet d'évaluer les personnes qui constituent une équipe en identifiant le meilleur et le moins bon, faciliter la gestion du personnel). (Faysel. Bencheman, Chapitre II. Page 49-50).

Tableau N° 19 : la relation entre les attentes de salarié après l'évaluation d'une formation et l'atteinte de ses aspirations au sein de l'entreprise.

Les aspirations et attentes ont atteintes	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Les attentes de salarié après l'évaluation						
La reconnaissance et l'estime de soi	04	25	12	75	16	100
Changement de poste	11	37,93	18	68,07	29	100
Améliorer le salaire	10	22,22	35	77,78	45	100
Total	25	27,78	65	72,22	90	100

D'après les données de ce tableau on constate que 72,22% des enquêtés affirment qu'ils n'ont pas atteints leurs aspirations et attentes au sein de l'entreprise dont 77,78% des interrogés déclarent qu'ils n'ont pas atteints leurs aspirations et attentes pour ceux qui attend après l'évaluation l'amélioration de salaire, suivit de 75% pour ceux qui attend la reconnaissance et l'estime de soi, puis avec 68,07% des enquêtés qui attend le changement de poste, alors que 27,78% des interrogés déclarent qu'ils ont atteints leurs aspirations et attentes dont 37,93% disent qu'ils ont atteints le changement de poste.

Nous déduisant que les salariés n'ont pas atteints leurs aspirations et attentes au sein de GENERAL EMBALLAGE, comme la citer le tableau ci-dessus qu'ils ont attend l'amélioration de salaire.

Ces résultats obtenues ne confirment pas le discours : (l'évaluation améliore la communication entre l'encadrement et le personnel et créer un climat de travail plus favorable). (FaycelBencheman, chapitre II page 49).

Tableau N° 20: la relation entre la soumission à l'évaluation et les aspirations et attentes des salariés au sein de l'entreprise.

La soumission à l'évaluation	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Les aspirations et les attentes ont atteintes						
Oui	12	28,57	30	71,43	42	100
Non	28	58,33	20	41,67	48	100
Total	40	44,44	50	55,56	90	100

A travers les résultats de ce tableau, il nous paraît clairement que la majorité des enquêtés avec un pourcentage de 55,56% n'ont pas soumis à une évaluation dont 71,43% des interrogés déclarent qu'ils ont atteints leurs aspirations et attentes au sein de l'entreprise, suivit de 44,44% des enquêtés qui ont soumis à une évaluation dont 58,33% des interrogés déclarent qu'ils n'ont pas atteints leurs aspirations et attentes.

La lecture du tableau poste nous mène à déduire que les enquêtés qui n'ont pas soumis à l'évaluation leurs aspirations et attentes sont atteints au sein de l'entreprise. Ainsi que, les interrogés qui ont soumis à l'évaluation leurs aspirations et attentes ne sont pas atteints au sein de l'entreprise.

Dans l'ensemble, nous pouvons dire que l'évaluation ce n'est pas un élément importants dans les aspirations et attentes des salariés au sein de l'entreprise car ils ont déclaré que leurs aspirations ont atteints ou non ; ça ce n'est pas à cause de la soumission d'une évaluation mais à cause d'une autre chose par exemple (le changement de poste, l'amélioration de salaire, ...).

Ces résultats ne confirment pas le discours : (parmi les raisons de procéder à une évaluation est de répondre aux vœux des salariés de savoir ce qu'on pense d'eux, ou pour évaluer leurs perspectives d'évolution et servir de références aux propositions d'augmentation de salaires). (Faysel. Bencheman, Chapitre II. Page 49).

2-Interprétation des résultats :

A partir des informations et des résultats obtenues de notre questionnaire distribué à l'ensemble des salariés de GENERAL EMBALLEGE les analyses faites, nous pouvons dire en ce concerne les deux hypothèses.

2-1 vérifications de la première hypothèse :

Qui est « la formation professionnelle permet un réel développement des compétences des salariés ».

❖ Selon les données du terrain :

On constate que la plupart des salariés, soit 66,66% affirment que leurs capacités sont améliorer cela pour ceux qui ont bénéficié d'une formation, tandis que 33,34% des enquêtés qui confirment le contraire. (Tableau N°08 page 87).

On remarque que la majorité des salariés, soit 66,66% déclarent que leurs capacités sont améliorer cela pour ceux qui ont mis en pratique les nouvelles connaissances acquises, alors que 33,34% des interrogés qui disent le contraire. (Tableau N° 09 page 88).

- 65,55% des enquêtés déclarent que la formation développe vraiment les compétences cela pour ceux qui confirment que la formation assurée au sein de l'entreprise est suffisante, tandis que 34,45% des enquêtés qui confirment le contraire (Tableau N°10 page 89).

On remarque que 36,67% des enquêtés affirment que la formation est moyen nécessaire pour développer et valoriser les compétences cela pour ceux qui ont affirmé que la formation peut apporter un plus dans le travail, alors que 13,33% disent le contraire. (Tableau N°11 page 90).

On remarque aussi 83,34% des interrogés confirment que la formation est un moyen pour développer les compétences, tandis que 5,55% des enquêtés affirment que la formation sans aucun effet. (Voir Tableau N°12 page 91).

On conclut que la formation à l'entreprise GENERAL EMBALLAGE permet à ses salariés un réel développement des compétences qui facilitent l'exécution de leurs tâches donc la première hypothèse est confirmée.

2-2 vérifications de la deuxième hypothèse :

Qui est « l'évaluation du rendement du personnel permet le développement des compétences des salariés ».

❖ Selon les données du terrain :

-57,77% des salariés n'ont pas soumis à une évaluation dans l'entreprise, contre un taux de 42,23% ils ont soumis à une évaluation après la formation. (Tableau N°15 page 93).

- 24,45% des interrogés déclarent que l'évaluation ce n'est pas un moyen pour développer et valoriser les compétences, alors que 36,67% des enquêtés qui disent que la formation est moyen nécessaire pour le développement des compétences. (Tableau N° 17 page 95).

- 72,22% des enquêtés disent que leurs aspirations n'ont pas atteints au sein de l'entreprise, ils ont déclaré qu'ils attendent l'amélioration de salaire après l'évaluation, alors que 75% d'entre eux déclarent qu'ils attendent la reconnaissance et l'estime du soi, tandis que 68,07% déclarent qu'ils attendent le changement de poste. Donc les attentes des salariés après l'évaluation n'ont pas atteints. (Tableau N°19 page 97).

Les données analysées ne confirment pas et ne défendent pas cette hypothèse. Alors la deuxième hypothèse est infirmée.

Conclusion générale

Conclusion

A travers notre étude, nous avons constaté que la formation est un élément moteur de création et de développement de compétences individuelles et collectives au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE.

Malgré l'effort fournis par l'entreprise pour corroborer l'importance de la formation comme un moyen nécessaire pour développer et valoriser les compétences des salariés. Il reste que cet effort est limité, un salarié bénéficiant d'une formation sans suivi et sans soumis à une évaluation, ne peut y voir qu'un acte banal.

Donc pour GENERAL EMBALLAGE la ressource humaine est la richesse et le capital le plus précieux et le plus important des entreprises. La formation étant l'un des moyens de développement de compétences. Alors qu'elle ne donne pas vraiment l'importance à l'évaluation après la formation accomplie malgré les salariés de l'entreprise déclare que l'évaluation est une nécessité pour eux afin de savoir bien leurs capacités et leurs nouvelles connaissances acquises après une formation accomplie.

La formation est un investissement qui permet d'amélioré les capacités des salariés, elle est une partie intégrante de la gestion des ressources humaines. Elle permet d'adapter et de développer les compétences des travailleurs en fonction des évolutions des emplois, du contexte et des connaissances dans les différents domaines.

Tout au long de la préparation de notre travail de recherche au niveau de la SPA GENERAL EMBALLAGE nous avons pu constater qu'il n'y a pas des outils d'évaluation au sein de l'entreprise et elle ne donne pas l'importance à l'évaluation du personnel formé.

Donc à l'issue de notre enquête dans la SPA GENERAL EMBALLAGE, la formation est considérée comme un levier de développement de compétences des salariés.

Conclusion

Enfin, l'entreprise dans le cadre de son organisation et pour qu'elle puisse atteindre en permanence ses objectifs de développement, doit s'intéresser davantage à sa ressource humaine, considérée comme le levier sur lequel s'effectue toutes les politiques de développement, et le fonctionnement d'une entreprise quelle que soit la nature de son activité dépend nécessairement de la valeur de sa ressource humaine.

Liste bibliographique

La liste bibliographique

Les ouvrages sociologiques :

1. Albertani.Jean Marie, Silim, et autre,lexique économique, 7^{eme} édition, DALLOZ, Paris, 2002.
2. Barkatoolah Amina, valider les acquis et les compétences en entreprise, éd INSEP Consulting, paris, 2000.
3. Batal. C, la GRH dans le secteur public, Edition d'organisation, tome I, 1998.
4. Bernier Philipe, responsable formation et compétences (maitrise, optimiser, faire évaluer sa fonction), 2^{eme} édition, Edition © Dunod, paris, 2011.
5. Cadin.Loic, et autre, gestion des ressources humaines, pratiques et élément de théories, 3^{eme} éd, Dunod, paris, 2007.
6. - Claude Billet, le guide des techniques d'évaluation, 2^{eme} édition, DUNOD, Paris, 2008.
7. - Cohen Annik, toute la fonction ressources humaines, édition Dunod, paris, 2006.
8. Chloé Guillot-soulez, la gestion des ressources humaines, lextenso édition, 7^{eme} édition, 2014-2015.
9. Dejoux Cécile, les compétences aux cœur de l'entreprise, édition d'organisation, paris, 2001.
- 10.Faysel.Bencheman, Géraldine Galindo, gestion des ressouces humaines, Ed GUALINO, 4^{eme} édition, Paris, 2013.
- 11.Guittet André, développer les compétences par une ingénierie de la formation.2eme édition, E.sF, paris, 1998.
- 12.GUY Boterf, l'ingénierie et évolution de la formation, édition d'organisation, paris, 1999.

13. Guy Le Boterf, ingénierie et évaluation des compétences, 4^{ème} édition, Edition d'organisation, paris, 2002.
14. Jean Marie .Peretti, ressources humaines, 8^{ème} éd, Vuibert, Paris, 2003.
15. Jean-Marie. Peretti, gestion des ressources humaines, 15^{ème} éd, Vuibert, Paris, 2008.
16. Jean-Marie.Peretti, ressources humaines et gestion des personnes, 8^{ème} éd, Vuibert, paris, 2012.
17. Jean Michel. Plane, la gestion des ressources humaines, Edition ECONOMICA, Paris, 2003.
18. Jean-pierre Citeau, gestion des ressources humaines, 4^{ème} édition, 2002.
19. Laétitia. Lethielleux, l'essentiel de gestion des ressources humaines, Lextenso édition, Gualino, 5^{ème} éd, paris, 2011.
20. Lakhder.Sekiou, gestion des ressources humaines, édition de Boeck université, CANADA, 1993.
- 21.- Liger Philippe, le marketing des ressources humaines, (attirer, intégrer et fidéliser les salariés), 2^{ème} édition, Edition © Dunod, paris, 2007.
22. Potocki Malicet. Danielle, élément de sociologie de travail et de l'organisation, ©Ed, Economica, paris, 1997.
- 23.- Renault Sainsaulieu, la sociologie de l'entreprise (organisation, culture et développement), 2^{ème} édition, DALLOZ, Paris, 1995.
- 24.- Soyer Jacques, fonction formation, 3^{ème} édition, Édition organisation, © Groupe Eyrolles, paris, 2003.
25. Thierry Ardouin et Guy Berger, D'une l'évaluation en miettes à une évaluation en actes, Edition DUNOD, Paris, 1999.

Les Ouvrages méthodologiques :

1. Henri. Peretz, les méthodes en sociologie : l'observation, Ed la découverte, Paris, 1998.

2. Madeleine.Grawitz, lexique des sciences sociales, 7^{eme} édition, DALLOZ,Paris, 2000.
3. Maurice. Angers, la démarche scientifique en science humaine, Ed CASBAH, Alger, 1997.
4. Omar. Aktouf, méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Ed Quebec, 1978.

Les dictionnaires :

1. Akoun André et Ansart Pierre,Dictionnaire de sociologie, éd dictionnaire le Robert / seuil, paris, 1999.
2. Jean-François Dortier, le dictionnaire des sciences humaines, éd sciences humaines, 2004, France.
3. Rodolphe Blaise, Nathalie Gineste, et autre, Dictionnaire d'économie et des sciences sociales, Ed Ellipses, paris, 2005.

Les annexes

Le Questionnaire

Les données personnelles :

1)- Sexe :

a- Masculin

b- Féminin

2)- Age :.....

3)- Niveau d'instruction :

a- Primaire

b- Moyen

c- Secondaire

d- Universitaire

4)- le poste occupé :.....

5)- Expérience professionnelle :

a- [1 - 5]

b- [6 – 10]

c- [10 et plus]

Axe 01 : la formation professionnelle.

1-Avez-vous bénéficié d'une formation au sein de GENERAL EMBALLAGE ?

a)- Oui

b)- Non

-Si Oui, Ou Avez-vous suivez cette formation ?

a)- Au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

b)- A L'étranger

c)- Dans un établissement de formation Algérienne

2- Avez-vous mis en pratique les nouvelles connaissances acquises suite à votre formation ?

a)- Oui

b)- Non

3- Comment évaluez-vous la formation assurée au sein de votre entreprise ?

a)- Suffisante

b)- Insuffisante

En cas de réponse négative cela est dû au :

a)- Manque de documentation susceptible

b)- Mauvais encadrement

c)- La durée est courte

d)- La durée est longue

e)- Manque de généralité

4- trouvez-vous que la formation peut apporter un plus dans le travail ?

a)- Oui

b)- Non

Si Oui, Sur quel plan ?

5- Trouvez-vous que la formation est bénéfique pour le rendement des salariés ?

a)- Oui

b)- Non

6- Est-ce-que le contenu de la formation participe à l'acquisition de nouvelles compétences ?

a) Oui

b) Non

7- Pensez-vous que la formation reçue vous prédispose à occuper un poste supérieur dans votre domaine ?

a) Oui

b) Non

8- Les acquis de votre formation sont-ils facilement mise en œuvre au quotidien dans votre travail ?

a) Oui

b) Non

9- Etes-vous satisfais aux conditions du travail dans votre entreprise ?

a) Oui

b) Non

- pourquoi.....

10- Que représente pour vous la formation ?

a) Un moyen pour développer les compétences.

b) Un moyen pour assurer la promotion sociale.

c) Sans aucun effet.

11- Est-ce-que la formation permet aux employés de s'intégrer dans leurs postes ?

a)- Oui

b)- Non

Axe 02 : l'évaluation de la formation.

12- Etiez-vous soumis à une évaluation ?

a)Oui

b)Non

-pourquoi

Si oui, quel type d'examen vous avez passez ?

a) Ecrit

b) Orale

c) Test

13- Combien de fois vous êtes évalué après votre formation ?

a) Une fois

b) Deux fois

c) Plusieurs fois

d) Aucun

14- D'après-vous pourquoi l'entreprise fait appel à l'évaluation ?

a) Pour évaluer l'efficacité de l'action

b) Pour évaluer les objectifs de l'entreprise

c) La mise en pratique les connaissances acquises

15- A votre avis la mise en évaluation est une nécessité ?

a) Oui

b) Non

- pourquoi.....

16- Selon vous qu'attend l'ouvrier après l'évaluation ?

a) La reconnaissance et l'estime du chef

b) Changement de poste

c) Améliorer le salaire

d) Autre.....

17-Est-ce-que l'évaluation permet de reprendre à tous les exigences du poste occupé et des tâches exercées ?

a) Oui

b) Non

18-Existe-il des outils d'évaluation dans votre entreprise ?

a) Oui

b) Non

- Citer quelques outils.....

19-Quel critère qui reflète forcément l'efficacité de la formation ?

a) Assimilation des connaissances et des capacités requises

b) Evaluer la satisfaction des apprenants

c) Atteint des objectifs de la formation

d) Faciliter les tâches à accomplir

20- Est-ce-que l'évaluation permet aux employés de s'intégrer dans leurs postes ?

a) Oui

b) Non

Axe 03 : La compétence

21-Pensez-vous que la formation développe vraiment les compétences ?

a) Oui

b) Non

-Si oui, est-ce-que :

a) La formation adaptée au contexte du travail

b) La formation enrichissante

c) La formation qui répond aux besoins réels des salariés

22-trouvez-vous que vos compétences sont développées ?

a) Oui

b) Non

-Si oui, quels sont les facteurs qui ont été déterminants dans votre progression ?

a)- La qualité de votre formation

b)- Le soutien et l'encouragement de formation

c)- La capacité d'échange dans le groupe

-Si non, quels ont été les facteurs qui peuvent expliquer cela ?

a)- L'inutilité de la formation

b)- Le manque de soutien et d'encouragement

c)- des difficultés dans la communication

23-croyez-vous que vos aspirations et attentes ont été atteintes au sein de votre entreprise ?

a) Oui

b) Non

-Si oui, lesquelles.....

24-comment juger vos capacités ?

a) Améliorée

b) Non améliorée

25-Pensez-vous que la formation et l'évaluation de cette dernière sert d'avantage à enrichir votre parcours professionnel ?

a) Oui

b) Non

-Expliquer.....

26-D'après vous, quels sont les moyens nécessaires pour développer et valoriser les compétences ?

a) La formation

b) La mobilité interne

c) L'évaluation

d) La promotion

e) Autre.....