UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

Faculté des sciences économique, commercial et des sciences de gestion

Département des sciences de gestion

Mémoire de fine de cycle

En vue de l'obtention d'un diplôme de master en science de gestion

Spécialité : Management des Ressources Humaines

Thème :

Essai d'analyse de la formation continue comme outil de développement des compétences

Cas de la SARL Ibrahim et fils « IFRI » de Bejaïa

Présenter par :

ZERARI Kenza

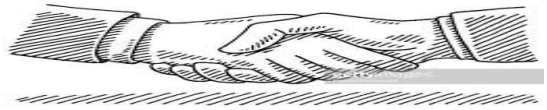
ABIDER Sonia

Encadrer par :

Mr OTMANI Kamel

Anneé universitaire
2018/2019

Remerciements



Nous tenons profondément à remercier tout d'abord

Le DIEU le tout puissant, qui nous a donné la volonté et la

Patience pour élaborer ce travail.

Nous tenue à exprimer notre gratitude, notre

Profond respect à notre promoteur Mr OTMANI KAMEL d'avoir pris

La responsabilité de nos encadrer.

Nous présentons aussi nos sincères remerciements

Aux membres de jury qui ont bien voulu accepter de juger ce

Travail.

Sans oublier de remercier la SARL Ibrahim et fils IFRI pour nous avoir donné la chance de réaliser ce travail au sein de leur

Organisme .ainsi qu'a Mm, KAMICHE SABIHA pour son aide.

Et a toute personne qui nous a aidés, de prés ou de loin

Pour réaliser ce modeste travail.

Dédicaces

Je dédie ce travail à ma famille qui ma Steunou durant mon parcoure scolaire. À mes amis copines, ma binôme KENZA et tout mes amis

A à tout ceux qui mont aides pour faire ce travail

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail a :

Mes très chères parents qui m'ont soutenu et encourage tout au long de mon cursus d'étude en leurs souhaitant une très longue vie ;

A mes très chère frères : FARES et BOUSSAAD ;

A petite sœur : REKAIA ;

A mon chère fiancée : Ali et tout sa famille, a sa mère en particulier ;

A ma meilleur ami YASMINE ;

A tous mes chères copines : SOFIA, FATIMA, KAHINA ;

Et a toutes personnes que je connais et que j'aime.

Sommaire

SOMMAIR

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale ……..... 1

Chapitre 1 : Fondement de la formation……..5

Section 1 Principe de la formation……..... 5

Section 02 Le développement de la formation……... 16

Chapitre 2 L'impacte de la formation sur le développement des compétences…..….. 29

Section 01 Le capital humain ……..…29

Section 02 Développement de la compétence…… . 33

Section 03 La formation outil de développement de la compétence humaine ……...39

Chapitre 3 Connaissance sur l'entreprise……...44

Section 01 présentation général de la SARL IFR……..…44

Section 02 la formation au sein d'IFRI……..….49

Section03 Analyse et interprétation des résultats……52

Conclusion générale……...78

La table des matières

La liste bibliographie

Annexes

Liste des abréviations

Abréviations	signification
SARL	**S**ociété à **R**esponsabilité **L**imité
GRH	**G**estion des **R**essources **H**umaines
ISO	**I** international **S**tandards **O**rganisation
RH	**R**essources **H**umaines
DRH	**D**irecteur des **R**essources **H**umaines
CV	le **C**urriculum **V**itae
DAG	**D**irecteur de l'**A**dministration **G**énérale
N.B	**N**ote **B**ien
AFAQ	**A**ssociation **F**rançaise pour l'**A**ssurance de la **Q**ualité

La liste des figures

Tableau N°	Intitule	Page
1	La taxonomie de benjamin BLOOM	12
2	Les quartes Niveau d'évaluation	26
3	La compétence individuelle	35
4	Présentation graphique de l'action formation	53
5	Représentation graphique de la manière de participation a une action formation	54
6	La présentation graphique de type de formation suivie	56
7	La présentation graphique de la nature de la formation	57
8	La présentation graphique de durée de la formation	58
9	La présentation graphique de la raison de participation	59
10	Présentation graphique d'évaluation	60
11	Présentation graphique de la nature d'évaluation	61
12	présentation graphique de l'harmonisation de la formation avec le travail :	62
13	La présentation graphique de rendement :	63
14	La présentation graphique de la perception des employés	65
15	Présentation graphique de la raison d'être de la formation :	66
16	Présentation graphique d'impacte de la formation	67
17	Présentation graphique des de l'objectif de la formation	68
18	Présentation graphique des avantages	69
19	Présentation graphique selon la promotion	70
20	Présentation graphique Présentation graphique de la formation comme outil de déduction des risques inadaptation	71
21	Présentation graphique des employés par genre	72
22	Représentation graphique des employés par tranche d'âge	73
23	Présentation graphique des employés selon le niveau d'instruction	74
24 25	Représentation graphique des employés par (CSP) Présentation graphique de l'ancienneté	75 76

Introduction Générale

Le management des ressources humaines est devenu très important pour les entreprises. L'évolution technologique économique et financière, la focalisation de la concurrence sont aujourd'hui les défis auxquels l'organisation doit faire face.

Plus que jamais, l'entreprise est sollicitée à mettre en place de nouveaux outils à fin d'atteindre la performance qui lui permettra de survivre dans un environnement de plus en plus exigeant.

L'entreprise doit développer des compétences déjà manquantes, liée à l'objectif stratégique de l'entreprise. Par le souci de réussite de cette dernière, elle accorde plus en plus de l'importance à son capital humain qui est un concept très large, qui recouvre différents type d'investissement dans les ressources humaines qui trait aux connaissances et aux compétences des individus.

« La gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement, formation …etc.) impliquant les ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation. » [1]

La GRH est un ensemble d'activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins, en quantité et en qualité.

L'entreprise donc doit assurer une actualisation et une avance permanente de ses richesses humaines, pour pouvoir acquérir des avantages concurrentiels sur les marchés qui assureront leur pérennité sur qui se passent au milieu de travail, sur le plan social, économique et surtout technologiques. La chose qui ne sera jamais réalisées si elles suivent le même rythme de celui de départ et avec des employés qui exercent les taches avec leur formation initiale.

La formation est devenue aujourd'hui un atout stratégique pour les entreprises, vu qu'elle permet de préparer le personnel aux changements, de s'adapter aux nouvelles conditions de travail et de développer leurs connaissances et compétences pour une meilleur efficacité de l'entreprise.

[1] SEKIOU, BLONDIN, PERETTI et autre « gestion des ressources humain »édition de Boeck université, 2émé édition. Brunelle-2001.P10

« la formation est un ensemble d'action, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissances, leurs comportement ,leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs personnels ou sociaux ,pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »[2]

C'est a partir des années 1980, avec l'évolution massive des entreprises, que la notion formation commence à occuper une place importante dans les entreprises algériennes, Dans l'objectif d'assurer leurs compétitivités dans l'économie moderne, et pour approfondir dans le thème de la formation nous avant choisie la SARL Ibrahim " IFRI "qui est une des plus importantes sociétés industrielle Algérienne spécialisé dans la production des eaux minérale non alcoolisées, et boissons diverses pour répondre à la question principale suivante :

La politique de formation au sein de l'entreprise SARL IFRI permet-elle d'améliorer le rendement de sa ressource humaine ?

De cette question principale, deux questions secondaires en découlent :

- ***Quel est le rôle de la formation dans le développement des compétences au sein de l'entreprise SARL IFRI ?***
- ***Les salaries de l'entreprise SARL IFRI sont-ils satisfaits de la politique de formation suivi dans cette entreprise ?***

Pour répondre aux questions de la problématique, nous avant formuler les hypothèses comme suite que nous essayerons de confirmer ou d'infirmer dans notre étude.

H^1 : la formation occupe une place importante dans la stratégie RH de l'entreprise SARL IFRI.

H^2 : les salariés de l'entreprise SARL IFRI sont satisfaits de la politique formation de l'entreprise.

[2] SEKIOU, BLONDIN, PERETTI et autre .op. Cite. P336

- **Les raisons du choix du thème :**

C'est un thème d'actualité qui a une importance stratégique pour l'entreprise et qui nous permettra de connaitre le rôle de la formation dans le développement du personnel au sein de l'entreprise SARL IFRI ainsi que l'importance accordée a cette fonction

On aussi l'intérêt de mener cette étude sur le terrain pour découvrir l'entreprise algérienne privé et connaitre le monde du travail.

- **Les objectifs de recherche :**

Connaitre la valeur et la place de la formation dans l'entreprise algérienne précisément à IFRI ; et comprendre comment la formation acquérir des nouvelles compétences a cette entreprise

- **Méthodologie de recherche :**

Pour bien mener notre recherche, nous avons utilisé une méthode quantitative qui nous permettra d'analyser et de comprendre le phénomène d'étude dans l'entreprise.

La méthode quantitative qui est « un ensemble de procédures qui visent d'abord à mesurer le phénomène à l'étude. Les mesures peuvent être ordinal du genre plus grand ou plus petit que »ou numérique avec usage calcul, la plus part des recherches en science humaines utilisent la mesure, il ne est ainsi quand on fait usage d'indices, de taux, de moyenne, ou plus généralement d'outils que fournit la statistique »[3]

Les techniques utilisées : « la technique est un ensemble des procédés opératoire rigoureux, bien définis, transmissible, successibles d'être appliqués à nouveau dans les mêmes conditions, adaptés au genre de problème et de phénomène en cause »[3]

Pour comprendre les phénomènes de notre recherche on a utilisé le questionnaire : selon Jean Claude COMBISSIE «le questionnaire a pour fonction principale de donner à la recherche, une extension plus grand et de vérifier

[3] GRAWITZ Madelin, méthode des sciences sociales, édition Dallouz, Paris, 2001, P351

statistiquement jusqu'à quel point sont généralisable ces information et les hypothèses probablement constituées »[4]

- La division de notre travaille s'articule sur une démarche descriptive au début, par la suit c'est l'analyse quantitative. Pour le but d'arriver à atteindre nitre objectifs d'étude, nous avons élaboré un plan qui s'articule autour de trois (03) chapitres :
  - Le premier chapitre : traiter la pratique formation de façon générale ;
  - Le deuxième chapitre : nous avant traités les fondements de capital humain, suivi par les compétences ses origines et importance, la dernière point de ce chapitre nous reportera une analyse entre la formation et le développement de la compétence humain.
  - Troisième chapitre : ou on va présenter l'organisme d'accueil, la formation au sein de cet organisme et on finira par une analyse et interprétation des résultats.

[4] COMBISSIE Jean-Claude la méthode en sociologie, 4eme édition, la découverte, Paris, 2001, P33

Chapitre 0 1

Fondement sur la formation

Chapitre 01 Fondement sur la formation

L'investissement dans le projet de formation devient une source d'écoute inestimable pour l'entreprise.

La formation c'est l'action d'amélioration de la compétence d'une personne en savoir, savoir-faire et savoir être.

L'objectif de ce chapitre : est la présentation de la formation de manière générale, ses principes (définition, importance, type…), et son développement (gestion, évaluation, plan de formation…).

Section 1 Les Principes de la formation

1.1 . L'évolution de la formation[6]

La seule forme de formation connue était l'apprentissage sue le tas. C'est après la deuxième guerre mondiale que la formation devient une réalité.

Dans les années 1945, on a étendu le programme américain de formation aux pays européens .toute fois et jusqu'à la fin de la décennie1950, un individu pouvait encore envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis avant son entrée définitive sur le marché du travail.

Durant ces années le terme d'éducation permanente correspondant à la formation postscolaire est apparu avec la mise en place de cours du soir ayant une visée de développement culturel .dans les grandes entreprises, une fonction de formation a été créée et il y était plutôt question de recyclage, notamment dans la période de pénurie de main d'œuvre.

Dès les débuts des années 1960, l'accélération de l'innovation technologique a crée des difficultés d'adaptation dans l'organisation .cette dernière a rendu vit dépassé la compétence des salariés. Ver la fin de cette période les agents économiques ont constaté le besoins d'une main d'ouvre plus qualifier et le nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation par les écoles ainsi que par les industries.

[6] LE BOUTERF.G. « Construire les compétences individuelles et collectives ».Edition d'organisation, Paris, 2004.P15

Dans les années 1970, la structure générale des compétences s'est transformée. Les salariés ont eu des possibilités de suivre des programmes spécifiques de formation ouvrant sur des opportunités de promotion.

Dès les débuts des années 1980, la formation a connu un accroissement considérable en milieu organisationnel, car les changements sur le marché du travail se poursuivaient et la technologie n'avait pas fini d'étonner la planète.

Aujourd'hui, la formation est considérée comme étant un espoir pour les salariés d'augmenter leurs compétences ainsi qu'aux entreprises d'acquérir un meilleur capital humain.

1.2 Définition de la formation

Vu au rôle fiable que le capitale humains joue dans la réussite des entreprises, elles accordent une place plus en plus importante a ce dernier pour l'enrichir, le mieux gérer et le motive.

Parmes les pratiques de la gestion que les entreprises suivent pour le développement des compétences de personnel c'est, la formation.

Former, est un investissement. C'est une action qui permet aux entreprises d'accroitre les compétences tout en augmentant leu connaissances et performances.

Par cela, il est primordiale de bien défini la formation. Entre plusieurs trouvées nous avants choisi les suivantes :

La formation est

- **Définition 01**

« Un ensemble des dispositifs pédagogique proposés aux salaries a fin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation de travail impliqués par l'évolution technologique et économique, et favoriser leur évolution professionnelle. »[7]

- **Définition 02**

« Un ensemble d'action, de moyens, de techniques et de supports planifier a l'aide desquels les salaries sont incites à améliorer leurs

[7] **Jean marie PERETTI,** "Ressources humaines et gestion des personnes ",6eme édition, mars, 2007, P99

Connaissances, leurs capacité leurs habilités et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et les objectifs personnels ou sociaux pour s'adapter à leurs environnements et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures. »

❖ **Définition 03**

La formation peut donc se définis comme l'action de se doter de moyen pour permettre l'acquisition de savoirs par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif.[8]

1.3. La relation entre la formation et les autres politiques de personnel[9]

La relation de la formation avec d'autres composantes de la fonction « RH» telle que, le recrutement, communication interne, rémunération, management et la politique de relation social. Est la recherche et d'atteindre les objectifs des formations car il existe une forte interaction avec elle :

1.3.1. La relation entre la politique formation et la politique de recrutement

Si la politique de recrutement privilégie la promotion interne, ou lui donne une place importante dans le renouvellement du personnel, la politique de formation devra faire une large place à la « formation mobilité. »

La formation va participer, dans ce cas, à la diffusion et à la bonne connaissance des métiers de l'entreprise. Il s'agit donc de former au lieu de recruter.

A l'inverse, si l'entreprise opte pour un recrutement externe avec une forte stabilité interne, ou bien évite des formations exigeant beaucoup de temps et d'argents, la formation aura pour rôle de faciliter l'intégration des entrants .elle développera par ailleurs, des actions qui auront pour but d'éviter la lassitude des salariés toujours occupés au même poste.

.3.2 La relation entre la politique formation et la politique de rémunération

Les changements attendus chez les formés, a l'issue de leur formation, doivent faire l'objet d'un renforcement positif, sous la forme d'une récompense financière ou psychologique.

Mais, d'une manière plus globale, il existe d'autres liens entre les deux politiques :

- Si, par exemple, la politique de formation stipule que les cadres, spécialistes d'un domaine de connaissance, sont chargés d'assurer la formation du personnel, il faudra que cette activité supplémentaire soit prise en compte au niveau du système de récompense ou de rémunération.
- Dans une entreprise, va-t-on rémunérer la tenue des postes ou les compétences ?

  La réponse à cette question aura également des incidences sur la politique de formation.
- La formation peut amener à une augmentation du statut du salarie et, par conséquent, une augmentation de son salaire ou une rémunération forfaitaire pour les nouvelles compétences.

.3.3 La relation entre la politique formation et la politique d'évaluation des employés

Dans le contexte du développement des ressources humaines, l'évaluation peut permettre de découvrir les besoins de formation de chaque salarié.

Ce peut aussi être une occasion pour découvrir son potentiel qui pourra éventuellement être développé pour occuper dans le futur des postes hiérarchiquement plus élevé.

Une entreprise qui évalue ses salariés se doit également d'évaluer ses propres pratiques et notamment la formation qu'elle met en œuvre.

.3.4 La relation entre la politique formation et la politique de communication interne

Une politique de formation qui vise à réduire les risques d'inadaptation du personnel face aux évolutions techniques doit être accompagnée par une politique de

Communication qui annonce suffisamment tôt ces évolutions techniques et leurs répercutions probable sur l'emploi.

Si l'entreprise veut développer, par la formation, la mobilité interne, cela nécessite de disposer d'une information régulière sur les postes vacants, avec leurs niveau de qualification.

A l'inverse, si l'entreprise communique largement sur ses résultats économiques, cela suppose la bonne compréhension des données diffusées et impose à la formation de se préoccuper du niveau économique du personnel cible.

.3.5 La relation entre la politique formations et la politique des relations sociales

La politique formation précise généralement le rôle qu'elle veut faire jouer au partenaire social.

.3.6 La relation entre la politique formation et la politique de management

Il existe une liaison étroite entre la politique de management et la politique de formation.

Si l'entreprise veut modifier son style d'animation, elle devra utiliser sa politique de formation comme levier de changement.

Cette liaison se manifestera nettement à l'occasion de la construction ou de la mise à jour de la politique de formation. Le personnel d'une entreprise managé avec un style autoritaire comprendra difficilement d'être sollicité pour l'élaboration d'un texte politique et éprouvera des difficultés à participer aux travaux ; à l'inverse, l'encadrement d'une entreprise au style participatif s'étonnera de ne pas être impliqué dans la rédaction d'un texte qui le concerne directement.

1.4. L'importance de la formation [8]

Depuis l'apparition des premières théories des organisations, la formation avait toujours occupé une place importante dans cette littérature abondante pour illustrer pour son importance dans le développement de l'entreprise.

[8] httpps://www.google.com/amp/s/www.exoplatforme.com

Actuellement la formation est considérer comme un des piliers fondamentaux du bon déroulement de l'exercice de la fonction, autrement dire la formation est la base de la pluparts des améliorations de performance :

Elle concerne trois (03) niveau :

Le savoir (ensembles de connaissances de base), le savoir-être (les attitudes conduites et complimentes exiger de l'individu dans l'exercice de ses tâches), et le savoir-faire (savoir pratiqué et opérationnel que l'employé accumule au fil des années dans le cadre de ses missions de travail) ;

- Elle est la condition de l'amélioration de la qualité du travail ;
- Elle contribue à une meilleure circulation de l'information entre l'unité et son environnement, se qui explique qu'elle permet l'amélioration qualitative des inputs ;
- Elle s'impose lors de la mise en œuvre d'équipement plus sophistiqués, de changement dans les modes de production : c'est en effet l'amélioration de la technicité des agents qui constitue la condition de l'intégration du progrès technique ;
- Elle améliore aussi l'adaptation des hommes au poste occupé, les aides a évaluer vers d'autre fonctions, leur permet de combler un retard de leur niveau général ;
- Elle sert les objectifs des directions, lorsque celles-ci veulent faire évoluer la culture d'entreprise ou désire renforcer les chances de succès d'un projet censé mobiliser une grande partie des effectifs ;
- Elle permet ainsi, l'amélioration de l'organisation et la coordination des tâches en élevant le niveau des connaissances que les agents ont de leur environnement.

1.5 : Les objectifs de la formation :[9]

Un objectif est le résultat attendu à la fin d'une formation, il est décrit en termes de capacité ou de compétences à attendre.

La formation contribue à atteindre des objectifs clés tels que :

- Augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance, qualité, santé et sécurité, polyvalence, etc.) ;
- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion ;

[9] **DERMEL .S,CHEBAH.H** .op.cit.Page25

- Accroissement des connaissances et habilités des employés à tous les niveaux de l'organisation ;
- Accompagner à l'insertion de la bonne personne pour le poste adéquate au bon moment ;
- Valorisation du potentiel des salaries dans leurs poste de travail, lors de changement technologiques et dans le développement de carrière.

Et pour bien identifier ces objectifs, nous allons donc les préciser, par rapport aux salariés, ainsi qu'à l'organisation :

1.5.1 Pour les salaries

- ⇨ Avoir une meilleurs maitrise de son métier (l'amélioration de l'adaptation au poste occupé.) ;
- ⇨ Mieux comprendre l'organisation ou l'on travaille ;
- ⇨ Se préparer à des changements professionnels et à des mutations internes ;
- ⇨ Acquisition d'une qualification professionnelle ;
- ⇨ Développement d'une compétence par la réalisation d'une activité social ou de loisir ;
- ⇨ Préparation a des promotions.

1.5.2 Pour l'organisation

- ⇨ Développent d'une culture d'entreprise, c'est-à-dire, faire vivre certains valeurs par le développement des savoir-faire ;
- ⇨ Mobilisation de l'ensemble du personnel sur un projet d'entreprise ;
- ⇨ Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture et ses aptitudes à manager ;
- ⇨ Associer la formation à la communication pour construire un climat de plus grande concertation et faisant que les salariés se rencontrent à travers la formation, on les aide à dissiper certaines méconnaissances et malentendus ;
- ⇨ Développer de la mobilité par la préparation du personnel à des promotions ;

1.5.3 Comment rédiger un objectif ?[10]

L'objectif de la formation est souvent exprimé au moyen d'une phrase courte qui commence par : « à la fin de chaque formation, les participant sont capable de …. » suivi d'un verbe d'action.

Il est rédigé selon trois (03) axes :

- L'axe du savoir, de la connaissance ;
- L'axe du savoir-faire, de la compétence professionnelle ;
- L'axe du savoir-être de la capacité d'adaptation à différentes situation.

Pour déterminer ces axes de formation, la taxonomie de bloom, définie au moyen de six (06) niveaux, est souvent utilisée.

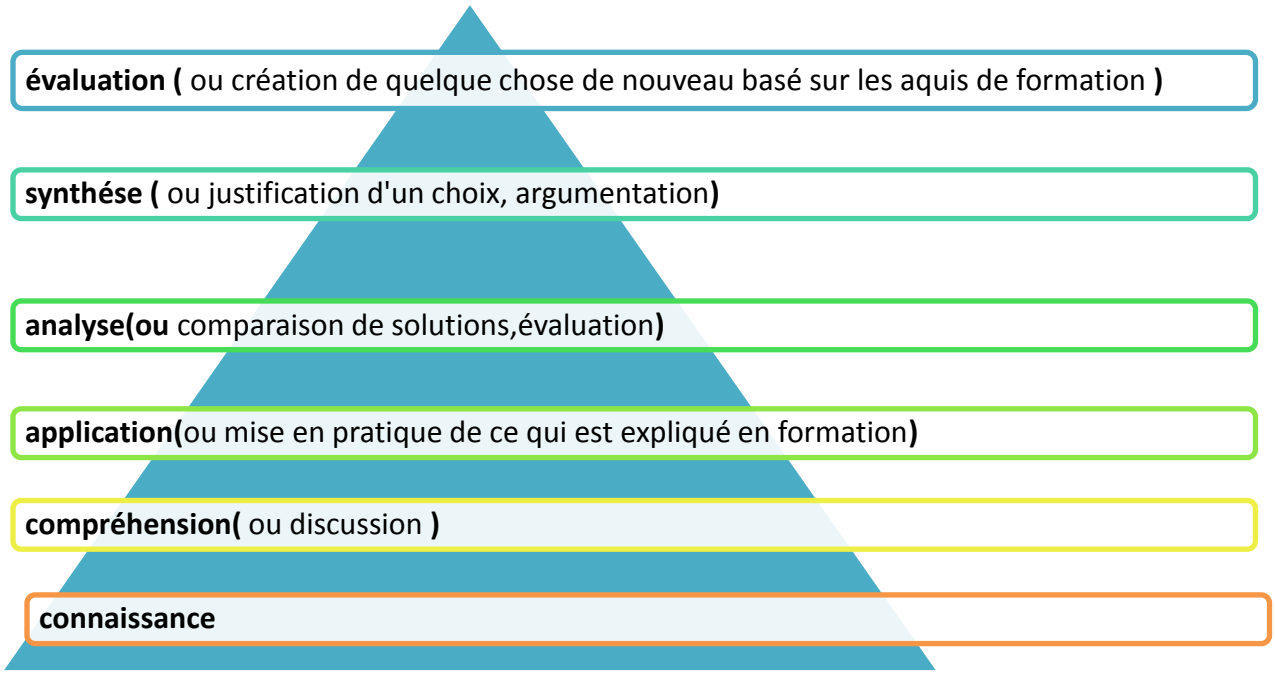


Figure n°1 : la taxonomie de benjamin BLOOM

Plus on monte dans le niveau, plus le participant est capable de mettre en pratique et de transposer dans son contexte professionnel ses acquis de formation.

Il est important que les objectifs de formation soient classer par ordre croissant d'importance, depuis l'objectif le plus simple (niveau 01) jusqu'au plus complexe (niveau 06).

[10] http://frwikipidia.org/wiki/TaxonomiedeBloom#mediaviewer/FileBloomCognitiveDomainFR.SVG.PDF

Si, en tant que le formateur, souhaite que les participants transfèrent leurs acquis, il est nécessaire de définir des objectifs de formation au niveau 03 (application) de cette taxonomie au minimum.

Cela implique également que le programme de formation doit être conçu pour atteindre des objectifs qui vont au-delà de l'aide, de la mémorisation, de la description.

1.6 Les types de la formation [11]

La formation dans son ensemble elle contienne des actions capables de mettre le personnel en état d'assurer avec compétences leur fonction actuelles ou celle qui leur sera confiés pour la bonne marche de l'organisation, cette pratique à deux types :

- **Une initiale :** est la première au terme d'un cycle d'étude, elle est acquise par l'individu dans le cadre éducatif et dans le cadre d'apprentissage et d'expérience acquise au sein de l'entreprise.

  Elle permet l'acquisition de connaissances en vue d'occuper une fonction.
- Et l'autre **continue :** ce type de formation concerne ceux qui ont terminé la formation initiale et sont pour la plupart rentée dans la vie active.

  Elle est pour l'amélioration des compétences et pour le but de s'adapter aux nouvelles technologies, pratique ou méthodes appliqués en entreprise.

  Elle permet également d'approfondir les connaissances professionnelles au cours de la carrière et dont on distingue deux types :

1.6.1 La formation de courte durée

Les formations de courte durée ont pour objectif d'évaluation du niveau professionnel des agents, en adéquation avec l'exigence de postes de travail occupé et les besoins déterminés pour celle-ci, en Algérie ou à l'étranger.

1.6.1.1 **Séminaire et /ou perfectionnement**

« Est entendue perfection professionnel tout action de formation visent à une adaptation permanent du travailleurs à son poste de travail compte tenu des exigences

[11] **DARBELLET. Michel et autre**. « Notion fondamentales de gestion de l'entreprise »éd .Foucher, Paris, 1998, P16

dictées par l'évolution technologique et ceci par une amélioration des connaissances et capacités des travailleurs. »[12]

Ce type de formation comprenant un échange d'information et d'expériences sur un sujet homogène, elle touche également plusieurs domaines qui sont en rapport avec les exigences de poste actuelle et / ou qui visent la préparation à son poste de travail de complexité supérieure ou une polyvalence.

L'objectif visé par ce type de formation est l'amélioration de la qualification actuelle dans les domaines du savoir, savoir-faire, savoir-être

1.6.1.2 **la formation de recyclage**

C'est « toutes actions de formation visent à une adaptation permanente du travailleur à son poste de travail dont les tâches sont différentes de celles de son poste initial, même niveau de qualification. »[13]

Par cette définition ; abandon du cycle dans lequel on est engagé pour entrer dans un autre.

La formation de recyclage, c'est une action d'adaptation, de former, et de faire préparer un individu, pour un nouveau poste.

1.6.1.3 **formation de reconversion**

Elle regroupe les actions de formation destinée à préparer une ou plusieurs catégories de la personne, sous le désir de changer un métier.

Se former pour reconvertir est un investissement sur l'avenir ,et pour la raison de remplir un manque d'opportunités d'évolution, d'espoir, d'un meilleur salaire, envie d'une nouvelle carrière.

Par exemple le cas de passer du statut de salarié au statut d'entrepreneur ou vice versa.

[12] **DERMEL .S,CHEBAH.H** .op.cit.Page26
[13] **YAHYAOUI-Abderrahmane,** « législation et recyclage du travail éd, palais du livre, Aleg ,1997 ,P19

1.6.1.4 **formation induction ou mise en situation professionnels**

Les nouvelles recrues doivent suivre une période d'induction destinée à leur permettre une intégration harmonisée au sein de l'entreprise ; leur confirmation est conditionnée par les résultats obtenus durant cette période d'induction.

Les modalités pratiques de cette formation induction permettent aux nouveaux recrues, aux pré-salaries et aux futurs cadre de l'entreprise de :

- ✓ connaitre l'entreprise, ses différentes structures et son environnement ;
- ✓ connaitre les collaborateurs de l'entreprise et de se faire connaitre ;
- ✓ connaitre la vocation des maties de base de l'entreprise ;
- ✓ s'intégrer progressivement dans l'entreprise
- ✓ évaluer ses capacités et son potentiel de manière objective.

1.6.2 La formation a longue durée

Ce type de formation est aux exigences des entreprises en s'ajustant aux besoins d'acquisition de compétences nouvelles ou des nouveaux savoirs.

Elle est pour objectif de produire de savoir-faire professionnel, elle son un « plus » pour les personnes dont les diplômes ne sont pas toujours reconnu, et une valeur ajouté sur un CV.

1.6.2.1 **Formation interne qualifiante**

Toutes formations peut être qualifiante quant-elle vise :

- Le perfectionnement des compétences dans un métier ;
- L'apprentissage d'un métier ;
- L'obtention d'un diplôme ou d'une qualification ;

Ce type de formation, est inscrit dans le plan de formation de l'entreprise, elle permet l'acquisition de qualification ainsi que des nouvelles compétences.

1.6.2.2 **la formation externe diplomate**

Ce type permet l'acquisition de savoirs nouveaux, sanctionnés par un diplôme l'accès à cette formation est conditionné par les performances, le potentiel et le métier des agents concernés.

1.7 La politique de la formation

Selon Jaques Soyer, elle se définie comme étant une des politiques humains de l'entreprise, sa durée de vie est de plusieurs années « d'environ 5à7ans »alors que les orientations formation sont redéfinie chaque année pour être présentées au comité de l'entreprise.

Elle est donc une politique qui vise à assure d'une manière durable la rentabilité de la formation.

Cette politique répond à un double but :

- elle permet au personnel une meilleure adaptation aux changements structurels ainsi que aux modifications des conditions de travail.
- Elle permet également de mettre en place l'innovation pour assurer le développement de l'entreprise.

Section 02 : le développement de la formation[14]

2.1. La gestion de la formation

La gestion de la formation consiste à gérer, suivre et contrôler toutes les données concernant la formation, afin de se développer et augmenter les connaissances de ces équipes.

Cette gestion, représente un réel levier stratégique pour l'entreprise elle suite les conditions suivants :

2.1.1 L'information du service formation

Le servie formation doit disposer en permanence d'information sur :

[14] **DERMEL .S,CHEBAH.H** .op.cit.P28

-les salaries formes et à former ;

-les attentes de personnel ;

-les besoins des services ;

-les résultats des actions ;

-les moyens de formation

- la réglementation ;

2.1.2 L'information des salariés sur la formation

Informer l'ensemble des individus concernés pour l'action formation est une nécessité pour assurer la réussite d'un projet formation et son efficacité.

2.1.3 La gestion des effectifs en formation

Gérer l'efficacité veut-dire la maitrise des notions de base des déférentes modes de calcul des effectifs, ainsi, que la programmation des besoins et des ressources.

2.1.4 La comptabilisation des frais de formation

C'est la préparation des états annuels nécessite une comptabilisation des frais de formation des salariés.

Cette opération fait l'objet de différents traitements comptables.

2.2 Les responsables de la formation

Les responsables de la formation est une personne en charge de définie, construit et piloté la politique de formation des salariés en lien avec les objectifs stratégique de l'entreprise.

Ils ont pour le rôle :

-d'évaluation et la vérification de l'application du plan de formation ;

-d'améliorer toutes les compétences des salaries au sein de l'entreprise ;

-vérifier la coopération et la coordination entre les services utilisateurs de la formation ainsi que entre l'équipe et le service de formation ;

Ces responsables sont représentés dans :

2.2.1 directeur de la formation

Est le responsable de :

-repérer et analyser des besoins en formation, en cohérence avec la politique économique et sociale de l'entreprise, et son évolution technologique ;

-construit et négocier le plan de formation ;

-gérer les relations avec les partenaires professionnels et institutionnels de la formation,

2.2.2 gestionnaire de formation

Leurs responsabilité est comme suite :

-recueillir les besoin en compétences exprimer par les managers ;

-défini et mettre en place le plan de formation ;

-budget de formation dans l'entreprise ;

-planning d'utilisation des salles, matériels, inscription, des examens, et les résultats ;

2.2.3 responsables formation et carriers

Les responsables de la formation occupe un rôle de plus en plus prépondérant puis c'est à lui que revient la mission d'élaborer des référentiels de compétences des salaries adaptées et une validation des acquis.

On pour objectif de piloter l'employabilité des salaries.

2.2.4 responsables formation et gestion des comptables

Leurs responsabilités et comme suite :

-construit la politique de développement des compétences des salaries en lien avec la stratégie globale de l'entreprise ;

-identifier les besoins en compétence de l'entreprise ;

-élaborer organiser et mettre en place le plan de formation ;

-évaluer les actions de formation menées ;

2.2.5 les responsables pédagogiques : qui occupe :

De l'animation de la coordination d'une équipe d'enseignants ou de formation ainsi que l'élaboration et le suivi de progression pédagogique.

2.2.6 conseiller en formation

Le conseille en formation oriente les salaries d'une entreprise vers des formations en vue d'améliorer leurs compétences.

2.3 : la qualité de la formation [15]

Il est très important de mettre en place une démarche qualité afin d'accroitre l'efficacité et la fiabilité de la formation.

Pour guérie la qualité de la formation il est nécessaire de disposer des techniques qui assurent la réalisation des actions formation et leurs mise en œuvre et application.

2.3.1 Les principes à suivre pour entrer dans une démarche qualité

1. Mettre en évidence les processus de production et de compétences en intégrant la formation ;
2. Identifier et mètre en sous contrôle les principales conditions pour l'obtention d'une qualité de compétences ;
3. Construire et faire fonctionner un partenariat entre les acteurs intervenants sur le processus des acteurs ;
4. Assurer le perfectionnement des acteurs ;

2.3.2 Les critères de la qualité de formation

[15] https://www.certification.qse.com

Les critères de la formation sont obligatoires pour les financeurs de formation, on distingue les critères suivant :

1. Identifier des objectifs de la formation et son adaptation au public formé ;
2. Adaptation des dispositions d'accueil de suivi pédagogique et d'évaluation au public ;
3. l'adéquation des moyens pédagogique technique et d'encadrement de l'offre de formation ;
4. assurer les conditions d'information au public sur l'offre de formation ;
5. l a prise en compte des appréciations rendues par les stagiaires ;

2.3.3 Les normes concernant la formation

Les normes ISO 9000 étudié par AFNOR en 1987 définie l'assurance qualité comme étant « l'ensembles des actions préalables et systématique nécessaire pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfera aux exigences donné relatives à la qualité. »[16]

❖ **Les normes ISO**

Les normes ISO ont pour objectifs de garantir aux clients de l'entreprise que les dispositions prises pour assurer leurs satisfactions et leurs besoins.

ISO 9001 qui établissent les exigences relatives à un système de management de la qualité permettent de prendre en compte l'ensemble des processus de formation, conception, réalisation, suivi et l'évaluation.

Ainsi qu'elle aide les entreprises à gagner en efficacité et à accroitre la satisfaction de leur client.

[16] **GUY le BOTERF**, serge Banchette « comment manager la qualité de la formation »édition organisation, PARIS, 1995, P64

- L'ensemble des normes de qualité formation 9001 à 9004 :

Tableau n°1 :l'ensemble des normes de qualité formation 9001 à 9004

La norme	Objectifs
ISO 9001	Assurer la maitrise de la conception de l'ingénierie de la formation ;
ISO 9002	Assurer la maitrise des processus qui permette de satisfaire les exigences de la qualité voulues par les clients ;
ISO 9003	Expliciter les exigences de qualités des clients effectuer des contrôles nécessaires pour vérifier la prise en compte de ces exigences examiner régulièrement de la compétence du personnel ;
ISO 9004	Fournir des références, des points de repérer issu de l'expérience international et permettant de conseiller les organisations dans la mise en place d'une démarche qualité ;

❖ **Les normes AFNOR :**

Sont des normes spécifiques en France elles constituent des référentielles de spécification doivent caractériser les produits et les services appliqué au domaine de la formation ces normes AFNOR sont homologuées depuis 1987, l'organisme certificateur est en France l'AFAQ (association française pour l'assurance de la qualité).

2.4 Les raison d'être de la formation

De raison de rétrécir l'écart entre les compétences actuelles et les compétences requise et améliorera les performances des salaries, il est nécessaire pour l'entreprise d'investir dans la formation des employés.

La formation permet de répondre à une multiple problématique en entreprise c'est un moyen de montrer en compétences ses salaries, favoriser la mobilité et l'employabilité des salaries, ainsi, quelle considère comme un moyen de croissance parce qu'elle permet aux employeurs de s'adapter aux changements et aux évolutions technologique.

2. 5 Les principales méthodes de la formation [17]

Important pour réussir une formation est de faire preuve de suffisamment de souplesse afin de s'adapter à chaque situation.

Trois méthodes à utiliser :

2.5.1 L'exposé

Nous sommes ici dans une séquence uniquement des points théorique représentant des acquisitions nouvelles pour les apprenants. Elle doit durer aux maximum 45 minutes, ou être entrecoupée d'un exercice ou d'un échange si vous avez besoin de plus de temps .votre exposé doit être vivant, pour garde l'attention de vos stagiaires, et le support, s'il existe, a pour unique fonction de concentrer leur attention en leur demandant de lire et de vous écouter en même temps.

2.5.2 Les travaux en sous-groupes

Ils favorisent les échanges entre stagiaires. Laisser suffisamment de temps pour que chacun s'exprime et qu'un débat puisse se mettre en place. C'est le moyen le plus riche pour obtenir de la « matière » sur le sujet et ancrer ainsi les acquis dans la pratique quotidienne des apprenants.

Soyez attentifs à créer des groupes suffisamment petits pour que tout le monde participe .tourner dans les groupes, questionner, creuser les sujets abordés pour que les idées s'enchainement .fait nommer systématiquement un rapporteur et vérifier qu'il prend des notes tout au long de l'exercice et charger-le du débriefing à l'oral.

2.5.3 Les jeux de rôles

Indispensables pour toutes les formation liées à la communication .faites toujours intervenir vos stagiaire sur la base du volontariat.si tout le monde doit passer , le mieux est de faire un tirage au sort pour déterminer l'ordre de passage .pour éviter toute situation de blocage, la meilleure manière de procéder est la suivante :dès que l'un des deux participants se trompe ou perd ses moyens, proposer rapidement au prendre la situation là ou elle s'est arrêtée .

[17] FELFEL.S, ZOUAOUI.K, le développement des compétences par formation, management de l'organisation, université de Bejaïa .P 35

On peut d'ailleurs enchainer deux tours pour permettre à ceux qui se sont bloqués de d'entraînement et non plus une épreuve pour les stagiaires .cette formule fonctionne aussi dans le cas d'enregistrement vidéo.

Dans tous les cas, c'est la vivacité de l'activité et la pertinence des débriefings qui donnera du relief à l'exercice.

2.5.4 Les outils d'évaluation

- **Le questionnaire**

C'est la méthode la plus directe pour valider l'acquisition des connaissances, en cours d'animation .une règle d'or, ne jamais poser une question dont on ne connait pas soi-même la réponse.

Il est facile à mettre en œuvre, il a pour objectifs sur tt de rappeler l'intérêt de la formation, Il permet aux stagiaires de porter un jugement sur ce qu'ils ont ressenti de la formation.

- **L'autoévaluation**

S'applique par le fait de demander au participant de noter leur propre évaluation suite à l'action de formation, et si possible dans un délai assez long âpres celle-

- **L'entretien collectif**

C'est une manière déférente d'évaluation il est généralement le plus riche d'information et le plus constructif.

Il est utilisable essentiellement pour les formations longues, il permet d'une mise au point collective et souvent de renforcer la cohésion d'un groupe, et d'un groupe avec son formateur, si celui-ci sait mener ce type d'évaluation.

- **La grille d'observation**

Est élaborée à la fois par les formateurs, les supérieurs hiérarchiques des personnes formées et également par la DRH. Elle sera utilisée essentiellement pour les formations dont les résultats sont visibles **(**apprendre à utiliser un nouveau logiciel par exemple**)**.l'observation se tiendra si possible à distance de la formation pour évaluer l'acquisition de compétences.

❖ **Les outils d'analyse des formations au niveau de l'entreprise**

Cet outil concerne la direction de l'entreprise et permet de valider l'apport global d'une formation en tenant compte des éléments financiers, RH,…etc.

Il s'agit de recueillir des données et informations pertinentes sur l'action en question, ainsi qu'à utiliser mes outils décrits ci-avant.

2.6 Le plan de formation [18]

Le plan de formation vise à choisir les salaries qui sera bénéficiera des actions de formation mises en place.

C'est un ensemble des actions et stage de formation mise en place afin de bénéficier les salaries en terme d'adaptation au poste et /ou développement des compétences de ses dernier.

Le plan de formation peut se défini comme étant un moyen essentiel pour résoudre le problème de compétences dans une entreprise [19]

2.6.1 Constitution d'un plan formation [20]

Pour mettre en place un plan de formation au sein de l'entreprise il est nécessaire de respecter un certain nombre d'étape pour en assurer le succès.

❖ **Commencer par recenser les informations recueillir en année N et fait un bilan**

Décrire les objectifs, les points à améliorer, les outils d'évaluation ainsi que le budget nécessaire.

❖ **Déterminer l'orientation stratégique**

Les besoins de l'entreprise et ses souhaite, les priorités et les urgences.

❖ **Analyser les besoins en formation :** telle que :

-les besoins collectifs si l'entreprise est a la recherche de développé la performance des participants.

-les besoins individuelles si elle est a la recherche de comblera l'écart existant liées à l'évolution d'un emploi.

[18] **DERMEL .S,CHEBAH.H** .op.cit.P35
[19] **GUY le BOTERF,** « ingénierie et l'évaluation de la formation »édition organisation, PARIS, 1993, P97
[20] http://www.manager-go.com/PDF/unexempleconcretdeplandeformation

❖ **Réaliser un plan de mise en œuvre**

C'est un tableau qui contient toutes les informations nécessaires à la mise en marche du projet.

❖ **Budgétiser l'ensemble du plan de formation**

Puisque il s'agit de rester cohérent afin d'avoir l'estimation la plus proche possible du réel.

❖ **Communiquer la démarche avec les salaries**

Au temps que ses dernier considérer comme des principaux acteurs de ce plan de formation et sa réussite, donc ils doivent avoir connaissances et y adhérer totalement.

Il s'agit de bien suivi chacune des étapes pour déployer un projet structurée et organiser.

2.6.2 Le suivi de plan de formation

Le suivi de plan de formation c'est « l'ensemble des opérations ayant pour objet de transfert de la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé ».[21]

Au et à mesure de la réalisation des formations, les responsables des lignes du plan communiquent au service formation, avec la fiche d'action, les informations nécessaire au suivi administratif.

Plusieurs paramètre sont a suivi telle que les budgets, l'effectif former, le nombre des stagiaire, les nombres d'heurs…etc.

Le responsable formation rencontre trimestriellement chaque directeur afin de faire point sur l'avancement du plan de formation de sa direction.

Dans le cas où la formation est concentrée dans le temps, le suivi ne peut être fait en cours d'action, il n'y a pas d'alternance, et le suivi d'une réalisation se résume au suivi de la mise en pratique en fin d'action

[21] **DERMEL .S,CHEBAH.H** .op.cit.P37

En revanche si la formation est distribuée dans le temps, il est nécessaires pour le maitre d'œuvre de s'assurer de la bonne utilisation de l'alternance

En effet, le suivi de l'action a pour projet le retour à une nouvelle situation d'équilibre, utilisant les nouvelles compétences. Le formateur dans cette phase de l'action joue un rôle de régulateur social vis-à-vis des autres acteurs présents dans le système du formé.

2.7 L'évaluation de la formation [22]

Toute action formation doit être évaluée afin de voir si les objectifs qui lui ont été fixe sont atteints.

A titre indicatif, il est important de poser les questions suivantes :

-quel est le degré d'appréciation de la formation ?

-les participants ont-ils acquis de nouvelles connaissances ?

-quelle est l'impact de la formation sur les performances de l'entreprise ?

Cette action possède quatre niveaux selon ALAIN Magnant :

- **Niveau 01 : évaluation de satisfaction**

C'est l'évaluation la plus répondue, on l'appelle s'évaluation à chaud, elle consiste à interroger les stagiaires a fin de mesures l'efficacité pédagogique de leur formation.

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

Ce niveau d'évaluation se reste insuffisant pour que l'évaluation de formation être efficace.

- **Niveau 02 : évaluation pédagogique**

On passe au second niveau où il est important de répondre aux questions suivantes : quelles connaissances, savoir-faire ou comportements nouveau les stagiaires ont-ils acquis au cours de la formation ?

[22] **DERMEL .S,CHEBAH.H .**op.cit.P340

Elle s'appelle également l'évaluation a froid ou déferré, elle se réaliser juste âpres quelque semaines de la fin du stage, pour le but de mesurer les acquis des stagiaires à l'issu de la formation .cette évaluation est pour voir si les formés maitrise ou du moins utilisent les connaissances et les compétences pour lesquelles l'action formation a été engagée.

Elle peut se faire par l'observation, questionnaires, interviews .mais aussi ce niveau reste insuffisant pour l'obtention d'une image précise des résultats.

- **Niveau 03 : évaluation du transfert sur les situations de travail**

Il est très important d'avoir une réponse fiable sur la question, qui se pose : en quelle mesure les acquis des stagiaires sont-ils effectivement utiliser par eux en situation de travail ?

Parce que l'un des facteurs de non qualité de formation est que les stagiaires n'appliquent pas ce qui-ils ont appris.

- **Niveau 04 : évaluation des effets de formation**

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

-de performance qui serte a montrer l'effet de la formation sur le développement de l'activité de l'entreprise.

-l'indicateur de progrès : qui souligne certaines amélioration des conditions de l'activité de l'entreprise.

Figure n°2 : les quatre Niveau d'évaluation [23]

Niveau 01	Niveau 02	Niveau 03	Niveau 04
Evaluation de satisfaction	**Evaluation pédagogique**	**Evaluation du transfert sur les situations travail.**	**Evaluation des effets de formation**
Quelle est l'opinion à chaud des stagiaires sur la prestation de formation ?	**Les stagiaires ont-ils acquis les connaissances et savoir-faire prévus ?**	**Les stagiaires appliquent-ils ce qu'ils ont appris ?**	**La formation a-t-elle permis d'atteindre les objectifs individuels ou collectifs fixes.**
	Les ont-ils mémorisées ? (évaluation pédagogique différée		

Conclusion

La formation est désormais une nécessite indiscutable, elle n'est pas seulement pour acquérir des connaissances mais aussi pour améliorer de comportement et encourager l'enrichissement personnel et professionnel.

Cependant la formation doit être structurée de façon à atteindre les objectifs de l'entreprise et souligner son importance.

[23] **ALIAN MEIGNANT,** « Manager la formation »4$_{eme}$édition, Paris, 1997, P366

Chapitre02 L'impact de la formation sur le développement des compétences

Ce qui caractérise la dynamique des entreprises sont les ressources humaines considérées comme la principale source de création de la richesse.

Les compétences constituent dans ce cadre un besoins stratégique qui permet à l'entreprise de répondre aux nouveaux défis que lui impose l'environnement en permanence.

La formation doit réussir à améliorer et dynamiser ces RH, et même développer leur compétence, effort, et expérience sur la terrine. Dans se deuxième chapitre nous allons savoir l'importance de la formation dans développement de la compétence humaine.

Section 1 Le capital humain

1.1 La naissance de concept : capital humain

Le mot « capital » selon Larousse est définit comme l'ensemble de bien possèdes, pour les marxistes, produit d'un travail collectif qui n'appartient pas à ceux qui le réalisent, mais au propriétaire des moyens de production, qui l'augmente au moyen de la plus-value qu'il extorque aux producteurs mêmes, c'est-à-dire aux salaries.[26]

L'adjectif « humain »vient simplement rappeler que cette forme de capital, par opposition a d'autres, ne peut être dissociée de son propriétaire, il n »ya pas de vent ni d'achat possible de ce capital humain dans une société non esclavagiste. Seuls les services du stock sont vendus sur le marché du travail.[27]

K .Marx (1938 ,1957) utiles le concept de capital a la fin du XIXème siècle pour décrire les mouvements d'échange de l'argent contre le travail. D'âpres lui, l'argent reprisent la forme la plus simple de capital, mais il ne peut être considérer comme capital que s'il convertible en marchandise, la valeur d'usage de l'argent est une

[26]Le petite Larousse en colleurs(1480) « dictionnaire encyclopédique pour tout » PARIS, P148
[27] Ribord Michel, étude de capital en France »1975, P222

représentation abstraite du travail par lequel cette marchandise a été produite .pour servir de capital, l'argent doit être échange contre sa négociation, le non-capital. Autrement dit, pour conserver et accroitre la valeur de l'argent, il faut l'échanger contre le travail.

Avant le XXe siècle associer « capital » et « humaine » est une injure a ce dernier, car humaine ne peut être mesurée, jaugé, comme celle d'une simple machine qu'on évalue a son rendement car il est dangereux que les théories économique et stratégique et les stratégies d'entreprise prennent en compte et quantifient l'activité humain .il considère nt que cette terminologie dévalorise la dignité humain en assimilant les individus a des ensemble de connaissance et de compétences peu différentes des composantes d'une machine.

Les premiers théories économiques ne reconnaissaient que deux facteur de production totalement interchangeable : le travail et le capital .l'homme contribuait a la croissance au même titre que le capital, en engageant sa force de travail.

Le concept de capital humain est fréquemment utilise en économie depuis une trentaine d'année au moins.

1.2 La définition du capital humain

Selon la définition de l'OCDE, le capital humain recouvre les connaissances, les qualifications, les compétences et les autres qualités d'un individu qui favorisent le bien-être personnel social et économiques.[28]

Il peut se définie comme un ensemble des connaissances et des compétences mobiliser par l'individu pour produire des biens et des services.

Le capital humain est donc un bien immatériel qui peuvent faire progresser ou soutenir la productivité, l'innovation et l'employabilité .il peut croitre, se réduire ou devenir inutil.il subit différentes influences et provient de différentes origines notamment d'un apprentissage organisé sous la forme de formation.

[28] L e l'OCDE 2001, « Du bien-être des nations » : le rôle du capital humain et social, paris, P18

Aussi, le capital humain « est un concerte large, qui sert de multiple facettes, et recouvres différent types d'investissement t dans les ressources humaines.

La santé et l'alimentation constituent certainement un aspect important de cet de cet investissement, notamment dans les pays en développement, (…), l'aspect clé du capital humain a trait aux connaissances et compétences possède par les individus et accumulée au cours de la scolarité, de la formation et des expériences et qui sont utile pour la production de bien et service et de connaissance nouvelle »[29]

1.3 Comment le capital humain se développe

L'acquisition des connaissances et de qualification se déroule au longe de la vie non pas seulement de la formation a l'âge adulte, mais aussi celle de la formation a tous les stades de la voie, et notamment le fait « d'adaptation à apprendre »dans les établissements scolaire et autre établissements d'enseignement formel dans toutes les facettes de la vie ainsi dans cette boucle de la vie le capital humain se développe en diverses occasion a travers :[30]

- ✓ L'acquisition des connaissances au sein de la famille ;
- ✓ L'activité formelle d'enseignement et de formation ;
- ✓ La formation sur le lieu de travail les connaissances acquises dans la vie professionnelle ;
- ✓ Les acquis informels.

1.4 L'importance de capital humain dans les entreprises

Gary Becker considère que les dépenses de formation aident à constituer un capital humain au même titre que les dépenses d'investissement des entreprises conduisent à la création de capital physique.

[29] CLAUD jessua, Cristian Larousse, Daniel Vitry, 2001 « dictionnaire des sciences économiques »P104
[30] OCDE 2001, op.cit.P222

1.4.1 Le capital humain repose sur une accumulation des connaissances

La société peut accroitre son capital humain par le biais de la formation professionnelle continue. Celle –ci est devenu obligatoire pour les Enterprise depuis 1971 et ces dernière doivent consacrer un pourcentage de leur masse salarial au financement de la formation de leurs salaries. Cette formation a pour but d'accroitre ou compléter les connaissances du personnel mais surtout permet à l'entreprise de devenir compétitive du fait de la hausse de productivité.

1.4.2 L'intervention de capital humain dans l'économie

Le capital humain et le chômage connaissent des évolutions parallèles. C'est- à-dire une hausse du chômage déduis une partie du capital humain car celui-ci a la propriété de se dégrader l'os qu'il n'est pas utilisé. Autrement dit, une longue période de chômage fait diminuer l'efficience et la productivité des travailleurs, celle-ci affaibli donc le taux de croissance de l'économie.

1.5 L'incidence des connaissances et les compétences sur le capital humain [31]

Les connaissances et les compétences permettent d'obtenir en moyenne des emplois de meilleure qualité et favorisent l'intégration sociale.

Un des éléments constructifs du capital humain est l'ensemble formé les connaissances et les compétences. Les travailleurs les acquièrent via l'éducation, la formation et l'expérience.

1.5.1 Education

L'éducation est généralement acquise dans le contexte scolaire. Elle est nécessaire pour qu'une main-d'œuvre compétente et productive arrive sur le marché du travail.

[31] Mr REZINE okacha « capital humain, éducation et croissances économique »université ABI BAKER BELKAYED, page38

1.5.2 Formation

Elle permet aux travailleurs d'acquérir des connaissances spécifiques à l'emploi occupé ou des connaissances pour mieux remplir leurs fonctions ou remplir de novelles tache .les travailleurs qui ont un accès à des formations ont plus de chance de trouver un emploi.

Section 2 Le développement de la compétence

2.1 Origine de la compétence

Pendant longtemps, dans le milieu professionnel, le mot compétence, d'abord dans un environnement militaire puis, plus tard dans le contexte de l'entreprise a été associe a des caractéristique du comportement.

Dans les années 1970 : cette notion a commencé à surgir au sein des débats entre les partenaires sociaux (demande de prise en compte des compétences individuelles dans l'obtention des performances).[32]

Les années 1970 : c'est la période ou la notion de la compétence prend ses racines, dans les pays en voie de développement notamment en Algérie, après l'accès à l'indépendance ou le gouvernement algérien a mis en place l'institut de technologie ou des écoles d'ingénieur dont la mission étaient de formes dans un délit rapide des cadres moyens, des techniciens supérieurs, des ingénieurs, pour répondre aux besoins du marché du travail à cette époque.

La notion compétence culmine en 1990 au moment où le mangement est devenu une activité continue.

C'est a partir de cette époque qu'elle commence a se substitues progressivement a la notion de la qualification, il note au passage que la notion de la qualification et son importance sociale ont-elles-même leurs histoire, elles ont donnée lieu en leur temps, au même type de débats que celui aujourd'hui concernant le concept de compétence.[33]

[32] GUY le BOTERF, construire les compétences individuel et collectif, édition organisation, PARIS, 2004, P15
[33] V.L. Beirendoock « le management des compétences dans l'entreprise », P19

2.2: Définition de la compétence

La notion compétence a une multiple définition parmi les, on retenu les suivantes :

Solon L .V. Beirendonck : [21] la compétence considère « comme des caractéristique qui peuvent contribuer de manière observable à l'améliorations des performance ou à un fonctionnement mieux adopté ».

Solon J .M. Peretti « la compétence c'est un ensemble de trois type de savoir : un savoir théorique (connaissance), un savoir-faire (expérience), un savoir-être (une dimension comportemental) mobilisés ou mobilisables qu'un salarie met en œuvre pour mener a bien la mission qui lui est confiés ».[34]

Et selon Philipe Eraye « la compétence est un ensemble stabiliser de savoir et de savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de type de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau ».[35]

De cette définitions, nous pouvons retenu essentiellement que la compétence est une capacité à combiner et a utilisé les connaissances et les savoir-faire acquis pour maitriser des situations professionnel et obtenir les résultats attendus.

Autrement dire, une compétence permet a l'individu d'effectués une tache de façon satisfaisante

2.3 Les composants de la compétence

La compétence est une construction dynamique qui se compose de :

2.3.1 Savoir-faire

Opérationnel et démontrés c'est & dire les savoirs exploiter en milieux professionnel et dont la maitrise a été démontré dans le cadre d'un emploi ;

[34] J.M.PERETTI, dictionnaires des ressources humaines2eme édition, Vuibert.2001.P60

[35] Philipe Eray ; « précis de développement des compétences » : conseiller formation et organisation, édition laison, paris1999.P21

2.3.2 Connaissances théorique empirique et connaissances procédurales

Ces compétences sont complétées par des aptitudes professionnelles, liée à des qualités intrinsèques à l'individu et des attitudes comportementales.

Cette structure de la compétence est particulièrement intéressante car elle est directement opérationnelle dans des entreprises.

- Grace au savoir-faire il est possible de travailler sur la mobilité professionnelle et sur les organisations
- Les connaissances, notâmes, les connaissances théoriques, permettent d'évaluer le potentiel d'apprentissage d'un individu
- Les aptitudes constituent de précieux indicateurs pour le recrutement, la gestion des carrières et les reconversions.

2.4 Typologie de la compétence

2.4.1 Les compétences individuelles [36]

Est définie comme étant un savoir agir reconnue et un savoir –faire opérationnel d'une personne, validé dans son activité.

Figure n°3 : la compétence individuelle

Connaissances	Savoir-faire	motivation	Valeurs	aptitudes

↓

Savoirs	valeurs	pouvoirs

↓

Compétences technique	Ambitions carriéristes	Compétences comportementale

[36] V.L. BEIRENDOOCK « le management des compétences dans l'entreprise », édition dé bock P21

2.4.2 Les compétences transversales

C'est-à-dire qui ne sont pas spécifique à un métier, elle s'active dans les disciplines autant que dans les domaines d'expérience de vie, mais elles transcendent tous deux dans la mesure où elles résultent de la convergence, de l'intégration et de la synthèse de l'ensemble des acquis au fil des jours.

2.4.3 Les compétences professionnelles

C'est celle qui son propre a une filière de métier, elle permet un pouvoir d'agir, de réunir et vde progresserais que de réaliser sur un ensemble organiser de savoir.

2.4.4 Les compétences spécifiques

Sont celle qui est propre à une structure, un domaine, qu'on ne trouve pas ailleurs, exemple : connaitre les procédures de la gestion des incidents technique propre a telle ou telle structure

Autrement dire sont celle qui se rapportent a la spécificité de travail, au quelle l'individu exerce une profession ou un métier dans une organisation et dans un contexte particulier.

2.4.5 Les compétences collectives

Est la capacité à atteindre des résultats d'un collectif de travail par la mobilisation des compétences individuelles et l'organisation de travail.

C'est à dire un ensemble des compétences réunies, qui permet à l'entreprise d'occuper son créneau technique et commercial avec une relative stabilité à court ou à moyen terme, et aussi de se lancer sur de nouveau créneaux avec quelque chance de succès.

2.5 L'importance du développement de la compétence au sein de l'entreprise[37]

Cette politique vise à améliorer la performance individuelle et aussi collectifs des collaborateurs.

Le manager mise ainsi sur une relation gagnant –gagnant entre l'employeur et le cadre.

La finalité de cette politique de développement des compétences chosiste à augmenter l'employabilité de personnel aussi bien à l'interne qu'a à l'externe.

Mais aussi elle permet d'adopter l'entreprise aux nouvelles tendances socio-économique et technologique.

La capacité de l'entreprise à faire face au divers changement et aussi à anticiper est meilleure.

Le développement des compétences sert aussi à augmenter la productivité et la compétitivité de l'entreprise.

Et selon Guy BOTERF « il y a de plus d'organisation et d'entreprise qui envisage de développement de compétence de leurs collaborateurs en terme de professionnalisation »[38]

2.6 : Les moyens de développement des compétences :

Le développement des compétences peut se faire via différents biais, via la formation, les conférences, le coaching, les formes, les salons les événements … autrement dire elle se repose sur un multiple moyenne on peut déduire les suivants :

[37]Philipe ERAY. « Précis de développement des compétences » : conseil formation et organisation, édition laison, PARIS1999, P21
[38] GAY le BOTERF, OP, CIT, P36

2.6.1 La formation

Permet à l'individu de développer des nouvelles compétences par l'acquisition des connaissances, et améliorent leurs efficacité et favoriser leurs évolution professionnel.

2.6.2 Le changement de fonction

Qui permet un réel développement de compétence, à condition que le passage d'une fonction a une autre exige la mobilisation d'un savoir, et d'un savoir- faire pour bien réussir dans leur nouvelle action.

2.6.3 Les fonctions exigeantes

Ceci correspond à exercer une tache d'une grande responsabilité et de grand imagination et qui nécessite de prendre des décisions dans un environnement complexe et incertain et demande aussi une confiance de soi cette catégorie de source permet a l'entreprise de réaliser des changements radicaux.

2.6.4 Le coaching

C'est l'accompagnement d'une personne, d'une équipe dans l'accomplissement et la réussite de ses projets. Le coaching est pour l'objectif de développer aussi leurs potentiel respectifs, de permettre l'émergence et la mise en place de stratégie de réussite .donc c'est l'art d'apprendre à réussir

2.6.5 La professionnalisation

Est un processus qui permet de construire et développer ses compétence elle permet aux individus de favoriser son évolution professionnel.

2.6.6 L'intérêt des épreuves et des expériences

Elles permettent d'acquérir, d'actualiser, et de faire face a une épreuve, des relations qu'il est capable de les développer.

Section 3 : la formation outil de développement des compétences humaines :

3.1 La relation entre la pratique formation et la notion compétence

Selon Gay le BOTREF, la compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donnée.

Le développement de cette notion permet aux entreprises d'agir et /ou de résoudre des problèmes professionnels de manier satisfaisante dans un contexte particulier, en mobilisant diverses capacités de manière intégré.

La politique formation à pour l'objectif de combler des employés en terme de connaissances en les enrichissant et les mettre a jour.

Les programmes de formation, sont désormais axés sur le développement des compétences à fin d'agir sur les compétences, de continuer à les développer, les renforcer, et les entretenir pour que l'organisation puisse atteindre l'efficacité professionnel.

3.2 La compétence et le développement de personnel

La notion développement de personnel recouvre plusieurs domaines, selon qu'elle est utilisée par des formateurs en management ou en vent et les spécialistes de travail. Les techniques de développement de p cette dernière visent à la transformation de soi et l'amélioration de ses performances ainsi la gestion de tempe.

L'acquisition des compétences représente un impératif pour l'évolution de la carrière individuelle et une obligation pour l'entreprise conduit a géré son stocke de compétence pour faire face à l'évolution rapide de son enivrement.

Le développement de personnel baser essentiellement sur l'action d'acquisitions des connaissances, la mise en jour de ses compétences et les géré efficacement.

L'évaluation acquiert donc un nouvel objectif : elle intervient essentiellement dans la gestion de carrière de l'individu, et notamment dans son acquisition de nouvelle compétence.

3.3 : la formation comme moyen de développement des compétences :

La formation de personnel est un investissement, elle se présente comme une activité a valeur ajouté qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

La philosophie de la formation comme le développement des compétences, consiste a des actions organiser en fonction des besoins, identifier puis les consolidées dans le plans de formation.

La formation ne peut être désossée de la culture de l'entreprise, car au-delà de l'acquisition des connaissances, elle influe directement sur le comportement, les attitudes et les relations des personnes entre elles. Qu'elles soient verticales, horizontal, ou transversales.[39]

Parmi les avantage de la formation on distingue ;

3.3.1 Les avantages de la formation pour l'entreprise,[40]

Sont multiples nous pouvant les énumérer comme suite :

- ✓ Augmentation de la productivité de l'entreprise ou la qualité de travail ;
- ✓ Elle améliore les connaissances et les habilités nécessaires pour l'emploi, a tous les niveaux de l'entreprise ;
- ✓ Elle, améliore la qualité de service rendu à qualifier et motives.
- ✓ Elle améliore le climat organisationnel ;
- ✓ Elle fidélise les salaries en reconnaissant la qualification dans la grille collective du secteur ;
- ✓ Elle aide au développement organisationnel ;
- ✓ Elle fait acquérir des connaissances ;

[39] BRUNETAUX.J.B « Gestion des ressources humain et communication »4emeéédition, yaoundé, UCAC, 2007, p113
[40] FELFEL.S, ZOUAOUI.K, op, cit, 48

- ✓ Elle facilite le développement de personnel ;
- ✓ Elle améliore et valoriser l'image de l'entreprise en prouvant les compétences des salaries ;
- ✓ Elle aide le personnel à s'adapter aux changements

3.3.2 Ainsi, **la formation a divers avantages pour l'individu** [41]

- ✓ Acquérir une qualification ou un certificat reconnu dans la profession ;
- ✓ Acquérir la reconnaissance de ses compétences au sein de l'entreprise ;
- ✓ Aide à éliminer les peurs associé à des nouvelles taches ;
- ✓ Fait évoluer ses compétences ainsi être acteur de son évolution professionnel ;
- ✓ Elle aide l'individu à prendre une meilleure décision et à résoudre les problèmes plus efficacement ;
- ✓ Elle diminue sa résistance au changement et améliore la qualité de son travail ;

3.4 Les principes à respecter pour que la formation soit au service du développement des compétences[42]

Selon Daniel Pernin, pour mettre la formation au service du développement des compétences, il existe six pricipes[25] :

3.4.1 Situer la formation dans un processus éducatif

Pour être efficace, la formation doit prendre place dans u processus éducatif qui commence par le déclanchement des intérêts pour apprendre et qui aboutit à un perfectionnement continu sur le terrain.

Le point suivant donne une explication précise :

- ❖ L'émergence de l'intérêt de l'individu est fonction de multiple facteur, parmi lesquelles la curiosité et la conscience des enjeux jouent un rôle important, comme il dépond aussi des caractères de l'enivrement à savoir : l'attitude de la hiérarchie, des collègues qui renforce ou réduit la proportion initiale de chacun.

[41] FELFEL.S, ZOUAOUI.K, op, cit, 49
[42] AKLI.K, « développement des compétences des cadres »sociologie de travail et des ressources humaines, université de béjiaia, P57

- L'acquisition des concepts de base peut se faire suivant des pédagogies simple tout en utilisent des méthodes inductive, partant de l'expérience de chacun, par exemple : faire accéder aux relations entre pression, volume et température d'un gaz en partant des instruments qui permettent de le conditionner et le mesurer : manomètre, thermomètre,
- Le premier contrôle sur le terrain suppose que la situation d'apprentissage soit suffisamment simplifiée pour qu'on ne se perd pas, qu'on ne soit pas dépasser, et qu'on soit suffisamment proche de la réalité, car il faut relier la théorie aux bases pratique des formés ;
- L'approfondissement des concepts des bases se nourrit de premières expériences choisies pour leur simplicité et leur valeur significative, elle dépond de souplesse d'esprit et vde la qualité de compréhension des formateurs ;
- Contrôle dans une situation réelle, c'est un teste a la foi qui touche à la pertinence des concepts et du degré d'apprentissage du formé pour pouvoir identifie la situation et les cas d'application des procédures ;
- Entrainement contrôler sur le terrain : c'est l'apprentissage qui se développe au fur er a mesure de l'apparition des cas nouveaux, ce contrôle est celui des échecs de forme : tableaux de bord, notes de qualité … etc.
- Perfectionnement continue sur le terrain : c'est ce que les industriels appellent la **"** courbe d'expérience**"** qui permet de progresser par le cours même de l'exercice oriente vers la réussite, mais c'est aussi la possibilité de prendre des initiatives pour chercher des solutions nouvelles (faire mieux que ses concurrents).

3.4.2 Situer l'expression des objectifs aux niveaux des maitres d'ouvrage

On appelle maitre d'ouvrage**"**, le client qui a besoin de compétence pour atteindre ses buts, il organise la formation dans le cadre de processus de développement des compétences.

Comme le client, le maitre d'ouvrage a tendance à minimiser le temps et l'argent qu'il faut consacrer à la formation pour qu'elle soit vraiment utile.

3.4.3 Promouvoir le bon usage de la formation

Le responsable de formation doit suscité l'attention du personnel leur en montre combien les actions formation ont permis de réussir, et de réussir à moindre frais, en argent et en temps.

Mais attirer l'intérêt en mettant en évidence les écarts existants entre les objectifs opérationnels et les défauts de compétences toute en monteront en quoi la formation peut contribuer à combler les défauts qui peuvent exister.

3.4.4 Etablir un cahier de charge

Il s'agit d'établir un contrat qui lie le maitre d'ouvrage et le maitre d'œuvre, le bon cahier des charges est celui qui traduit la compréhension réciproque des objectifs du client et les contraintes professionnelle de la formation.

3.4.5 Concevoir une action de formation adaptée

Dans le but de montrer une opération de formation efficace il convient à son responsable de savoir combiner et choisir entre les méthodes et les formules qui conviennent le mieux aux besoins précis d'acquisition de compétences.

3.4.6 Choisir les actions prioritaires

Comme toutes les opportunités d'investissement, les opérations de formation sont en général trop nombreuse pour que l'entreprise puisse toutes les financer, donc il convient de faire des choix en tenant compte de la priorité et de l'urgence de l'action.

Ce choix des actions retenues sont fait par les dirigeants opérationnels clients et non les maitres d'œuvre (l'organisateur de formation).

Conclusion

La formation vise d'avantage l'acquisition et l'amélioration des compétences requises pour réussir dans l'emploi actuel, le développement des compétences vise plutôt l'évaluation professionnelle, permettant aussi de répondre aux besoins future de l'entreprise et l'individu.

Chapitre 0 3

Analyse et interprétation des résultats

« IFRI » est une marque déposée algérienne .c'est une société qui spécialisée dans la production des eaux minérales et des boissons diverses (sodas et eaux fruités), elle contribue au développement du secteur agro-alimentaire à l'échelle nationale.

Section01 Présentation générale de la SARL Ibrahim et Fils « IFRI »[58]

1. Historique de l'entreprise IFRI

L'entrée de l'Algérie en économie de marché a incité la création des entreprises privées, la SARL-IFRI est une société à responsabilité limitée et l'une des premières entreprises privée à amener une expérience de production d'eau minérale.

L'origine de cette société remonte à l'année 1986 à OUZELLAGUEN, dix ans plus tard, en 1996, l'entreprise héritée du statut juridique d'une SNC (société en nom collectifs) puis du statut de SARL (société à responsabilité limitée), composée de plusieurs associés.

La création de la SARL (Ibrahim et fils) IFRI dont la domination du patronyme familial appuyé par « IFRI » consacra en 1995 le point de départ de la première unité de fabrication d'eau minérale naturelle en Algérie sous un emballage plastique (pet)

Le 20 juillet 1996 pris de 20 millions de bouteilles sont commercialisées sur l'ensemble du territoire nationale, ce chiffre atteint 48 million d'unité en 1999 puis 252 million de litre en 2004 avant de franchir le cap de 500 million de litre de production (emballage PET et verre) en 2009

La réussite de la SARL Ibrahim et fils « IFRI » est expliquée par la qualité naturelle des eaux qui suivent une démarche méthodologique, scientifique et rigoureuse dans les techniques de production.

2. La situation géographique de la SARL –IFRI

La SARL Ibrahim et fils IFRI est située à IGHZER AMOUKRAN, chef-lieu de la commune et daïra d'IFRI OUZELAGUEN dans la wilaya de Bejaia .au nord de l'Algérie, elle est implantée à l'entrée de la vallée de la Soummam, cette région riche

[58] Document interne à l'entreprise

par sa biodiversité et son massif montagneux du Djurdjura qui constitue sa source naturel d'eau.

3. La SARL à l'échelle nationale

La SARL « Ibrahim et fils, est présente dans toute l'Algérie, elle touche presque toutes les wilayas telles que Alger, Oran, Constantine, Annaba, Bejaia, Jijel ,HASSI Massoud et autre …ayant couvet les besoins du marché local de la SARL Ibrahim et fils IFRI.

4 IFRI à l'échelle internationale

Apres la réussite de la SARL- IFRI sur le marché national, elle s'est ouvert sur le marché international, Aujourd'hui, ses produits sont exportés vers plusieurs pays tels que : la France, Portugal, Belgique, Espagne, Angleterre, ainsi que le Mali, Niger, Mauritanie, Soudan et les Emirats arabe-unies.

L'un des objectifs principaux de la SARL IFRI était l'élargissement de réseau d'exportation vers les autres pays ,de gros efforts de l'investissement Sont continuellement consentis pour permettre de réaliser des extension de leur capital de production.et comme plusieurs contrats qui sont en phase d'être finalisés avec des partenaires étrangers soucieux d'acquérir ses produits et afin de répondre à une demande du marché international en constante augmentation.

5. Missions et activité :

Apres une nécessite d'innovation et de créativité, une gamme de produits de l'entreprise SARL « Ibrahim et Fils » est riche d'une cinquantaine d'articles qui vont de l'eau minérale plate soda, gazéifier et aromatisées, aux soda et aux gouts différents en passent par les eaux fruitées et cocktails.

Principaux produits de la société SARL-IFRI sont

- **Les produits alimentaires**
  - Eau minéral naturel ;
  - Jus d'orange : 100 orange ;
  - Eau fruitée : 70 fruits ;
- **Les produits industriels**

- Eau minérale gazéifiée
- Eau minérale naturelle aromatisée au citron, orange, menthe ;
- Soda orange ;
- Soda pomme ;
- Soda citron ;
- Limonade ;

Eau minérale

- Eau minérale naturelle non gazeuses ;
- Eau minérale naturelle gazéifiée ;

Eau minérale gazéifiée/ aromatisée :

- Boisson à l'eau minérale gazéifiée aux extraits naturels de citron ;
- Boisson à l'eau minérale gazéifiée aux extraits naturels d'orange ;
- Boisson à l'eau minéral gazéifiée aux extraits naturels menthes ;

Les sodas

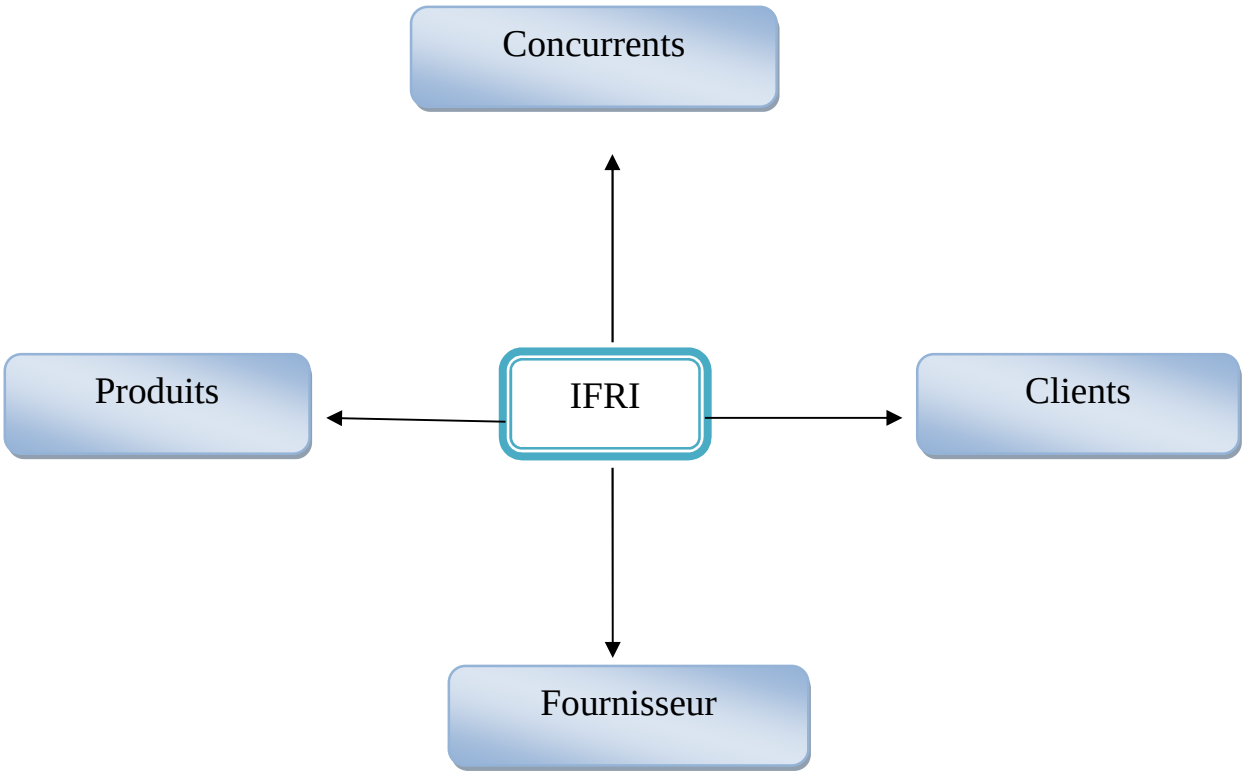
- Soda orage ;
- Soda pomme ;
- Soda pomme verte ;
- Soda citron ;
- Soda fraise ;
- Soda bitter ;
- Soda orange édulcoré sans sucre ajouté ;
- Soda citron édulcoré sans sucre ajouté ;
- Soda pomme édulcoré sans sucre ajouté ;
- Soda pomme verte édulcoré sans sucre ajouté ;
- Soda bitter édulcoré sans sucre ajouté ;

Les eaux fruitées

- Eau fruitée aux fruits exotiques ;
- Eau fruitée à la pomme fraise au lait ;
- Eau fruitée à l'orange ;
- Eau fruité au raisin mure ;
- Eau fruité au raisin cerise ;
- Eau fruitée à l'orange carottée citron ;

6 L'environnement de la société SARL-IFRI

L'environnement de l'entreprise c'est l'ensemble des éléments constitutifs de son milieu, c'est-à-dire : qui comprend les acteurs économiques (locaux, étrangers) et tous les changements et les éléments externes qui peuvent avoir une incidence directe ou indirecte, positive ou négative sur l'entreprise ou l'organisation, ces changements concernent les clients, les fournisseurs, les concurrents, les marchés, l'économie, la politique, et les nouvelles technologies.



Source : établie par nous-mêmes sur la base des données recueillies.

Les fournisseurs

Tableau n°2 les fournisseurs de l'entreprise IFRI et leurs origines

Fournisseurs	origine
AGRUMARIA	Italie
SOFEDI	France
DECOPACK	France
DOHILER	Belgique
FBIC	Espagne
SAVASA	Espagne
CURTIL	France

Source : document interne à l'entreprise.

- Les fournisseurs de biens (matières premières, pièce de rechange)
- Les fournisseurs de service (réparation et maintenance)

Les clients

Ils représentent la clientèle de la SARL Ibrahim et fils « IFRI » qui touche des clients locaux et étrangers, elle dispose plus de 1500 clients divertis qui sont :

- **Les clients locaux**
  - dépositaires ;
  - Les institutions publiques ;
  - Les hôtels ;
  - Les centres commerciaux ;

- Les grossistes ;

➢ **Les clients étrangers**

- Dubaï ;
- Emirat ;
- France ;
- Mali ;
- Mauritanie ;

Section 2 : la formation au sein de la SARL-IFRI :

1.1 : séminaire et rencontres professionnel :

Tableau n° 3 : séminaire et rencontre professionnelles

Qui		Activité
Le directeur des ressources humaines (DRH)	1	Recevoir les offre de formation (séminaire) ou l'invitation pour la participation ; et la communiquer aux structures concernées pour éventuellement, désigner le personnel qui va y participer. N .B : concernant les formations suite à l'acquisition de nouvel équipement et outillage, informer le personnel concerné des conditions de la formation.
Responsables des structures	2	Désigner le, ou les participant(s) à la formation et tenir informée par écrit la DRH.
DRH	3	Organiser et préparer l'action de formation en terme (avec structure après accord du DAG en externe (avec l'organisme prestataire)
DRH/structure	4	Suivre et évaluer l'action de formation.
DRH	5	Transmettre aux approvisionnements les justifications relatives à la formation pour règlement (mention obligatoire : Bon pour accord.

1.2 . Identification des besoins

Tableau n° 4 : Identification des besoins

Qui	Activité
DRH/Responsable de la structure	1. Examiner les fiches de postes des employés au moins une fois par années et aux besoins. comparer les exigences aux compétences réelles et recenser les écarts, proposer des actions correctives.
DRH	2. Etablir un plan de formation (à valider par le DAG).
DRH/Responsable de structure	3. Réaliser les formations selon la planification et le plan de formation

1.3 : les critères d'évaluation de la formation :

- **Les critères d'évaluation de la formation au sein de la SARL-** IFRI sont comme suit :
  - ⇨ qualité de l'organisation ;
  - ⇨ qualité du contenu ;
  - ⇨ qualité de la pédagogie ;

1.4 . Evaluation de la formation

Tableau n°5 : Evaluation de la formation

Qui	Activité
DRH	1. Recueillir les attestations ou diplômes pour toute formation.
DRH	2. Etablir une fiche d'évaluation de l'efficacité de la formation associée au besoin d'un spécialiste ou le supérieur hiérarchique. Désigner l'évaluation
Responsable de la structure	3. Réaliser l'évaluation de l'efficacité de la formation .Rédiger la fiche d'évaluation et remettre à la DRH.

« IFRI » est une marque déposée algérienne .c'est une société qui spécialisée dans la production des eaux minérales et des boissons diverses (sodas et eaux fruités), elle contribue au développement du secteur agro-alimentaire à l'échelle nationale.

Section01 Présentation générale de la SARL Ibrahim et Fils « IFRI »[1]

1. Historique de l'entreprise IFRI

L'entrée de l'Algérie en économie de marché a incité la création des entreprises privées, la SARL-IFRI est une société à responsabilité limitée et l'une des premières entreprises privée à amener une expérience de production d'eau minérale.

L'origine de cette société remonte à l'année 1986 à OUZELLAGUEN, dix ans plus tard, en 1996, l'entreprise à hérité du statut juridique SNC (société en nom collectifs) puis du statut de SARL (société à responsabilité limitée), composée de plusieurs associés.

La création de la SARL (Ibrahim et fils) IFRI dont la domination du patronyme familial appuyé par « IFRI » consacra en 1995 le point de départ de la première unité de fabrication d'eau minérale naturelle en Algérie sous un emballage plastique (PET)

Le 20 juillet 1996 pret de 20 millions de bouteilles sont commercialisées sur l'ensemble du territoire nationale, Ce chiffre atteint 48 million d'unité en 1999 puis 252 million de litre en 2004 avant de franchir le cap de 500 million de litre de production (emballage PET et verre) en 2009

La réussite de la SARL Ibrahim et fils « IFRI » est expliquée par la qualité naturelle des eaux qui suivent une démarche méthodologique, scientifique et rigoureuse dans les techniques de production.

2. La situation géographique de la SARL –IFRI

La SARL Ibrahim et fils IFRI est située à IGHZER AMOUKRAN, chef-lieu de la commune et daïra d'IFRI OUZELAGUEN dans la wilaya de Bejaia .au nord de l'Algérie, elle est implantée à l'entrée de la vallée de la Soummam, cette région riche par sa biodiversité et son massif montagneux du Djurdjura qui constitue sa source naturel d'eau.

[1] Document interne à l'entreprise

3. La SARL à l'échelle nationale

La SARL « Ibrahim et fils, est présente dans toute l'Algérie, elle touche presque toutes les wilayas telles que Alger, Oran, Constantine, Annaba, Bejaia, Jijel ,HASSI Massoud et autre …en convant les besoins du marché local de la SARL Ibrahim et fils IFRI.

4 IFRI à l'échelle internationale

Apres la réussite de la SARL- IFRI sur le marché national, elle s'est ouvert sur le marché international, Aujourd'hui, ses produits sont exportés vers plusieurs pays tels que : la France, Portugal, Belgique, Espagne, Angleterre, ainsi que le Mali, Niger, Mauritanie, Soudan et les Emirats arabe-unies.

L'un des objectifs principaux de la SARL IFRI était l'élargissement de réseau d'exportation vers les autres pays ,De gros efforts d'investissements Sont continuellement consentis pour permettre de réaliser des extension de leur capital de production.et comme plusieurs contrats qui sont en phase d'être finalisés avec des partenaires étrangers soucieux d'acquérir ses produits et afin de répondre à une demande du marché international en constante augmentation.

5. Missions et activités

Apres une nécessite d'innovation et de créativité, une gamme de produits l'entreprise SARL « Ibrahim et Fils » riche d'une cinquantaine d'articles qui vont de l'eau minérale plate soda, gazéifier et aromatisées, aux soda et aux gouts différents en passent par les eaux fruitées et cocktails.

Principaux produits de la société SARL-IFRI sont

Les produits alimentaires

- Eau minéral naturel ;
- Jus d'orange : 100 orange ;
- Eau fruitée : 70 fruits ;

Les produits industriels

- Eau minérale gazéifiée
- Eau minérale naturelle aromatisée au citron, orange, menthe ;
- Soda orange ;
- Soda pomme ;

- Soda citron ;
- Limonade ;

Eau minérale

- Eau minérale naturelle non gazeuses ;
- Eau minérale naturelle gazéifiée ;

Eau minérale gazéifiée/ aromatisée :

- Boisson à l'eau minérale gazéifiée aux extraits naturels de citron ;
- Boisson à l'eau minérale gazéifiée aux extraits naturels d'orange ;
- Boisson à l'eau minéral gazéifiée aux extraits naturels menthes ;

Les sodas

- Soda orage ;
- Soda pomme ;
- Soda pomme verte ;
- Soda citron ;
- Soda fraise ;
- Soda bitter ;
- Soda orange édulcoré sans sucre ajouté ;
- Soda citron édulcoré sans sucre ajouté ;
- Soda pomme édulcoré sans sucre ajouté ;
- Soda pomme verte édulcoré sans sucre ajouté ;
- Soda bitter édulcoré sans sucre ajouté ;

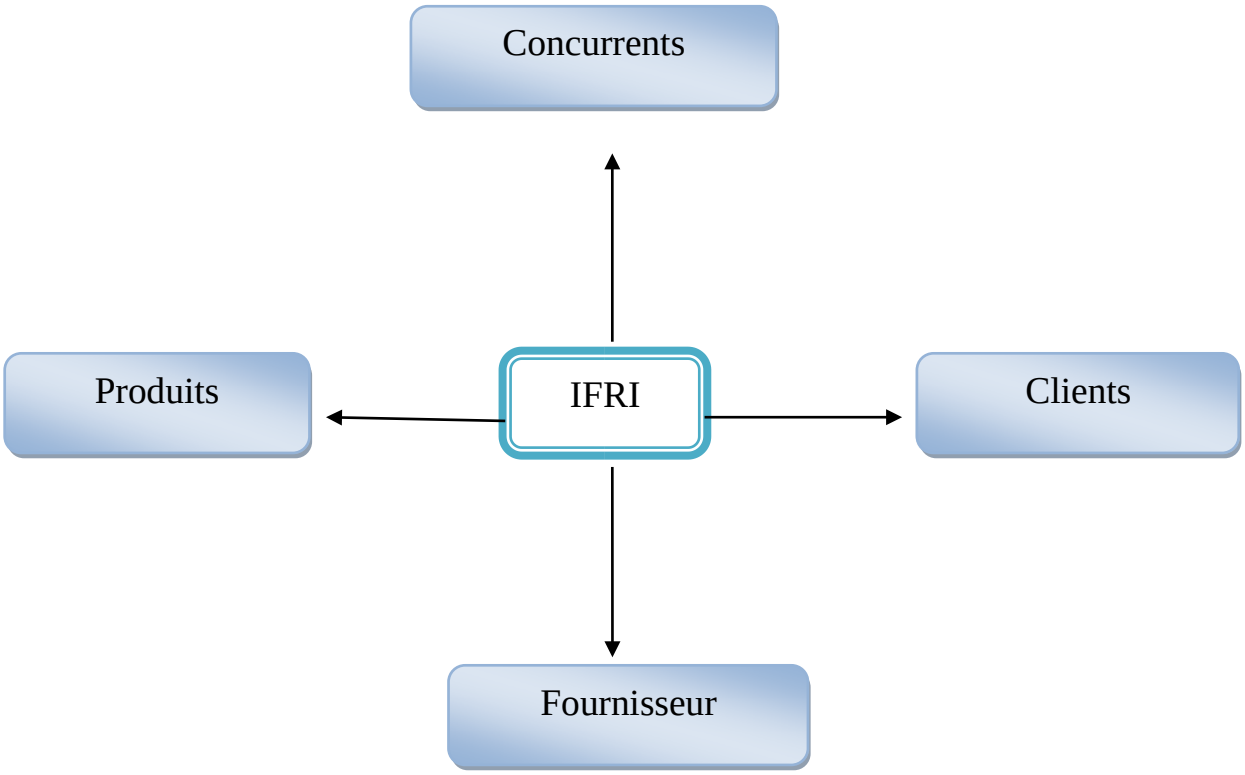
Les eaux fruitées

- Eau fruitée aux fruits exotiques ;
- Eau fruitée à la pomme fraise au lait ;
- Eau fruitée à l'orange ;
- Eau fruité au raisin mure ;
- Eau fruité au raisin cerise ;
- Eau fruitée à l'orange carottée citron ;

6 L'environnement de la société SARL-IFRI

L'environnement de l'entreprise c'est l'ensemble des éléments constitutifs de son milieu, c'est-à-dire : qui comprend les acteurs économiques (locaux, étrangers) et tous les changements et les éléments externes qui peuvent avoir une incidence directe ou indirecte, positive ou négative sur l'entreprise ou l'organisation, ces changements

concernent les clients, les fournisseurs, les concurrents, les marchés, l'économie, la politique, et les nouvelles technologies.



Source : établie par nous-mêmes sur la base des données recueillies.

Les fournisseurs

Tableau n°2 les fournisseurs de l'entreprise IFRI et leurs origines

Fournisseurs	origine
AGRUMARIA	Italie
SOFEDI	France
DECOPACK	France
DOHILER	Belgique
FBIC	Espagne
SAVASA	Espagne
CURTIL	France

Source : document interne à l'entreprise.

- Les fournisseurs de biens (matières premières, pièce de rechange) ➢ Les fournisseurs de service (réparation et maintenance)

Les clients

Ils représentent la clientèle de la SARL Ibrahim et fils « IFRI » qui touche des clients locaux et étrangers, elle dispose plus de 1500 clients divertis qui sont :

- **Les clients locaux**
  - dépositaires ;
  - Les institutions publiques ;
  - Les hôtels ;
  - Les centres commerciaux ;
  - Les grossistes ;
- **Les clients étrangers**

- Dubaï ;
- Emirat ;
- France ;
- Mali ;
- Mauritanie ;

Section 2 : la formation au sein de la SARL-IFRI :

1.1 : séminaire et rencontres professionnel

Tableau n° 3 : séminaire et rencontre professionnelles

Qui	Activité
Le directeur des ressources humaines (DRH)	1 Recevoir les offre de formation (séminaire) ou l'invitation pour la participation ; et la communiquer aux structures concernées pour éventuellement, désigner le personnel qui va y participer. N .B : concernant les formations suite à l'acquisition de nouvel équipement et outillage, informer le personnel concerné des conditions de la formation.
Responsables des structures	2 Désigner le, ou les participant(s) à la formation et tenir informée par écrit la DRH.
DRH	3 Organiser et préparer l'action de formation en terme (avec structure après accord du DAG en externe (avec l'organisme prestataire)
DRH/structure	4 Suivre et évaluer l'action de formation.
DRH	5 Transmettre aux approvisionnements les justifications relatives à la formation pour règlement (mention obligatoire : Bon pour accord.

1.2 . Identification des besoins

Tableau n° 4 : Identification des besoins

Qui	Activité
DRH/Responsable de la structure	1. Examiner les fiches de postes des employés au moins une fois par années et aux besoins. comparer les exigences aux compétences réelles et recenser les écarts, proposer des actions correctives.
DRH	2. Etablir un plan de formation (à valider par le DAG).
DRH/Responsable de structure	3. Réaliser les formations selon la planification et le plan de formation

1.3 : les critères d'évaluation de la formation :

❖ **Les critères d'évaluation de la formation au sein de la SARL**IFRI sont comme suit :

- ⇨ qualité de l'organisation ;
- ⇨ qualité du contenu ;
- ⇨ qualité de la pédagogie ;

1.4 . Evaluation de la formation

Tableau n°5 : Evaluation de la formation

Qui	Activité
DRH	1. Recueillir les attestations ou diplômes pour toute formation.
DRH	2. Etablir une fiche d'évaluation de l'efficacité de la formation associée au besoin d'un spécialiste ou le supérieur hiérarchique. Désigner l'évaluation
Responsable de la structure	3. Réaliser l'évaluation de l'efficacité de la formation .Rédiger la fiche d'évaluation et remettre à la DRH.

SECTION 3 : Analyse et interprétation des résultats

1.1 Enquête par questionnaire

Afin d'arriver à réaliser notre objectif d'étude, nous avans mené une enquête par questionnaire au niveau de la SARL Ibrahim et Fils IFRI.

Cette enquête nous permettra de confirmer au d'infirmer nos hypothèse proposés, consternant le rôle de la formation dans le développement des employés ainsi que leurs niveau de satisfaction.

On a effectué un stage sur une période de 30 jours soit du 03/03/2019 au 2/04/2019, une période pas suffisante pour faire interroger toute les ouvriers de cette entreprise.

La population de notre étude est constituée d'un échantillon simple composé de 50 personnes mais nous n'avons récupéré que 45.

Notre questionnaire est compose de :

- Question fermées : réponse par oui ou non.
- Question semis -ouvertes : réponse au chois multiple
- Question ouvert

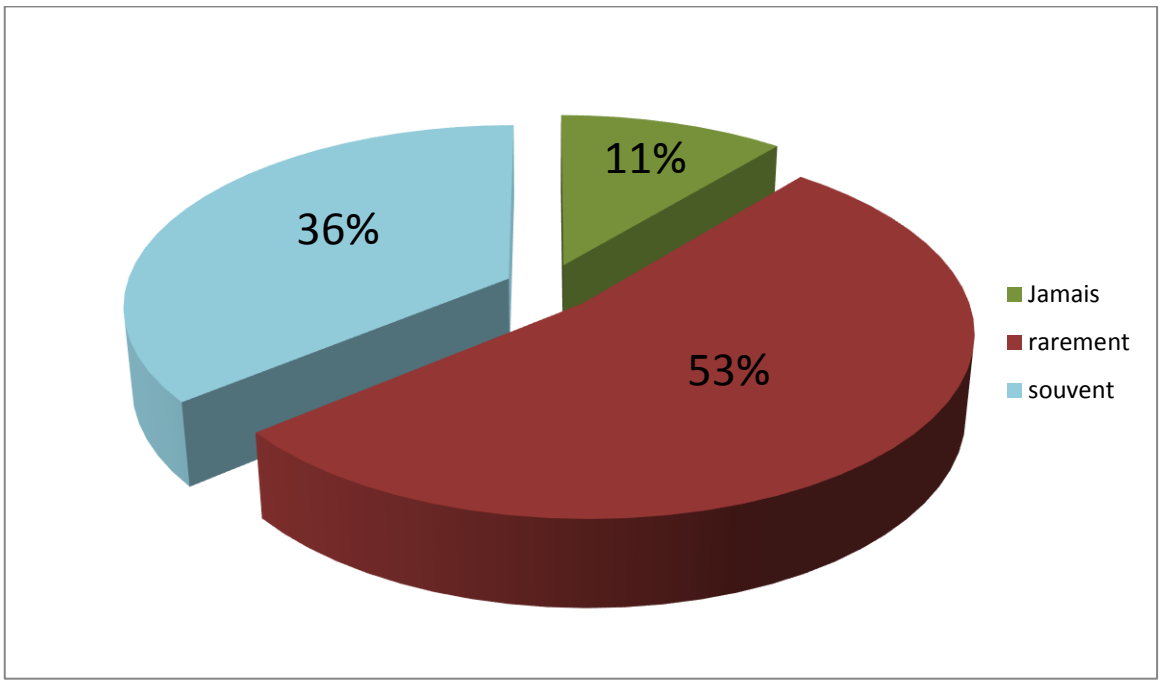
La distribution de ce questionnaire s'est faite à laide de la responsable de la formation de la SARL-IFRI.

1.2 Analyse et interprétation des résultats

Dans cette partie, nous allons étudier les caractéristiques de notre échantillon d'études, suivant le deuxième axe du questionnaire, qui à été consacré pour les donnés personnelles et générales.

I. La formation

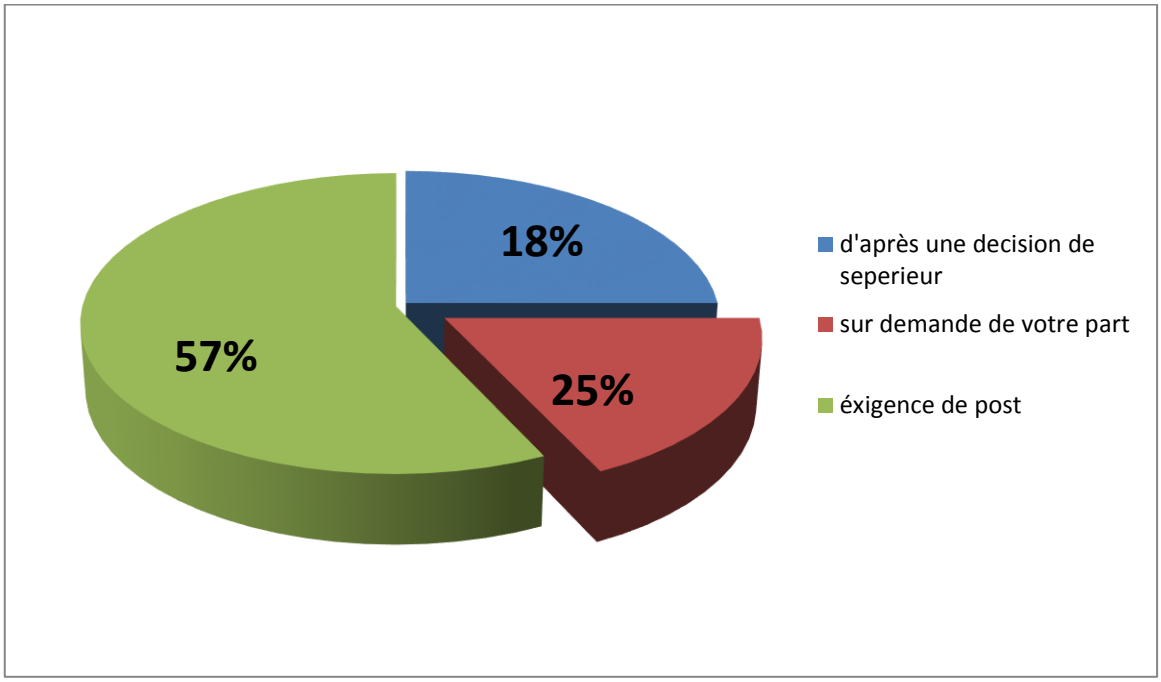
Figure n°4 : Présentation graphique de l'action formation



On note par rapport aux résultats obtenues que la majorité des réponses des employés ont bénéficiés d'une action formation, soit « rarement » avec un taux de 53.33%, ou bien, « souvent » avec un taux de 35.56%.et seulement 11.11% des interrogés n'ont jamais bénéficié d'une action formation.

Cella reflète l'importance de la formation dans l'amélioration des salariés, pour cela, elle doit activer un programme de motivation et sensibilisation, pour arrivé à un taux de 100% des bénéficiaires.

Figure n°5 : Représentation graphique de la manière de participation a une action formation



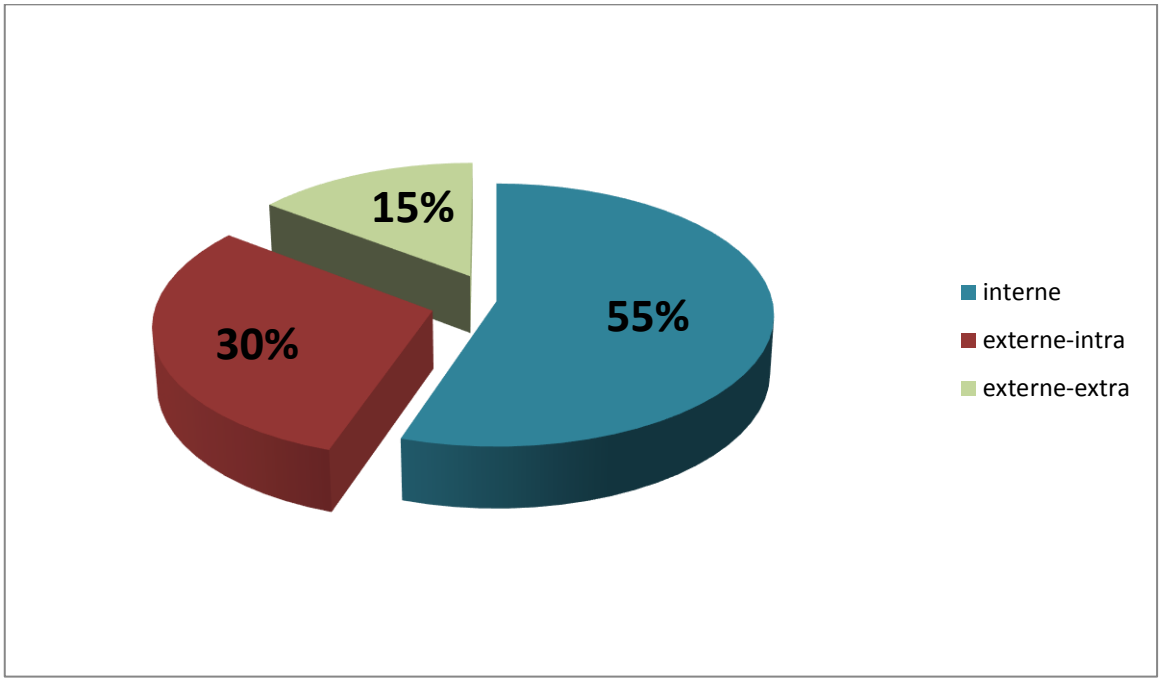
On remarque que le totale des interrogés est inferieur au nombre de notre échantillon, celle expliqués par les 11.11%qui non « jamais » bénéficie d'une action formation.

Donc on doit les succiter par rapport à les 40 questionnaires restantes.

D'âpres les résultats obtenue, on note que le pourcentage élevée est celle d'exigence de poste avec un taux de 57%, suivi par 25% des ouvriers qui bénéficent d'une action formation d'âpres leurs propre demande .enfin 18% ont répond aux décisions de leurs supérieurs.

Ce, chiffre montrent que les employés de la SARL –IFRI, sont confiants et convaincus que la pratique formation est un outil de développement de leurs compétences, et un moyen de répondre aux exigences de leurs poste, ainsi que les 25% confirment cette confiance de fait qu'il demande de participet a une formation.

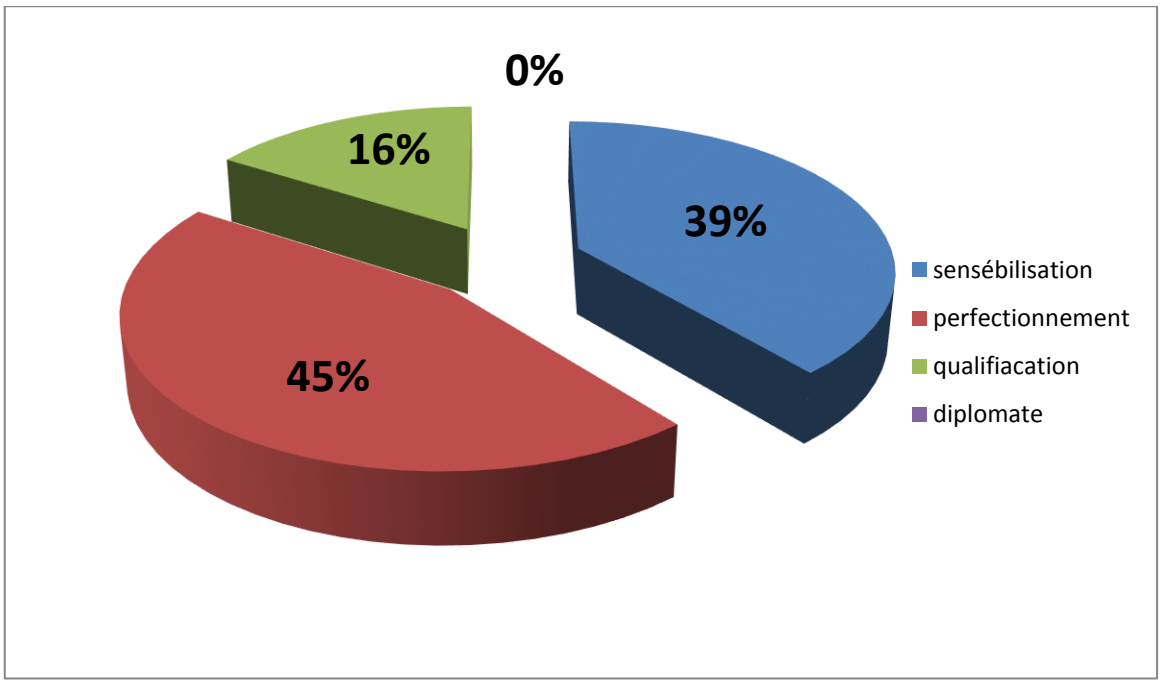
Figure n°6 : La présentation graphique de type de formation suivie



D'âpres les résultats de ce tableau : nous constatons que le pourcentage élevé représenté par le type interne avec un taux de 55%, suivi par le type externe-intra avec un taux de 30%, ensuite le type externe-extra qui représenté un taux de 15%.

On déduit que la formation le plus suivie par les ouvriers de la SARL-IFRI, est celle de type interne ce qu'elle cherche à assures « la maitrise d'ouvrage »

Figure n° 7 : La présentation graphique de la nature de la formation



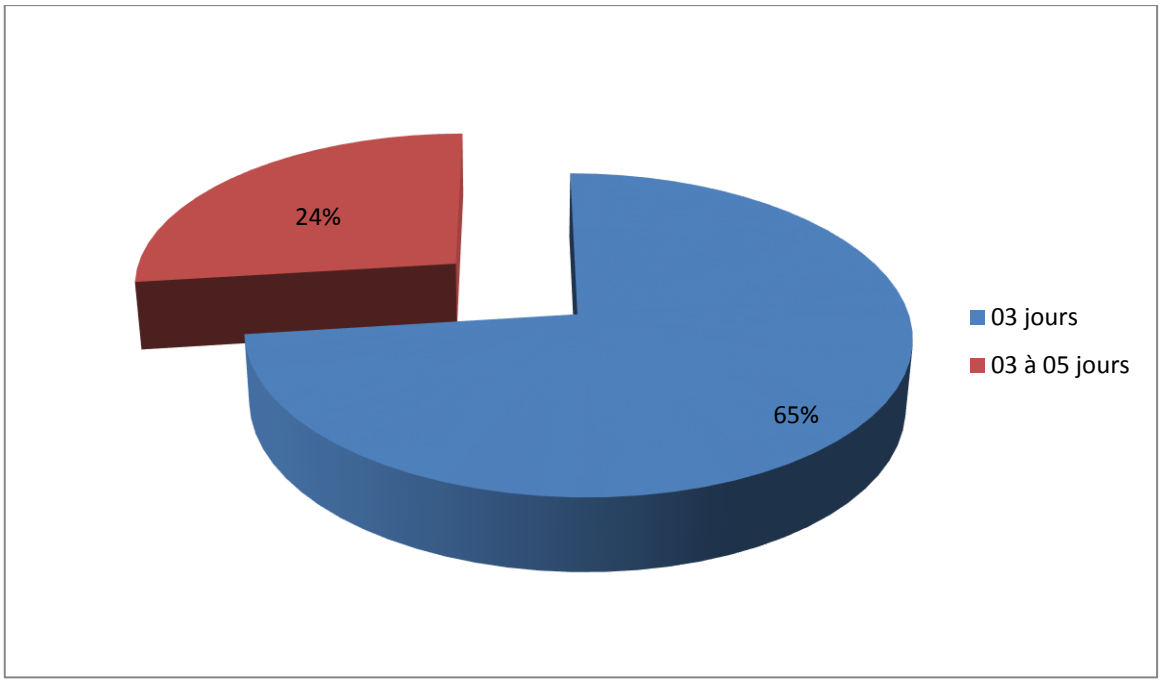
NB : 75*plus que l'effectif de notre échenillon car cette question à un choix multiple ou l'interrogé peut choisir plusieurs réponses.

D'apes les résultats obtenus nous constatons que le taux élevé représenté la formation de nature « perfectionnement » avec 45%, suivi par la formation de « sensibilisation » avec un taux de 39%.ensuite la formation « qualifiante »avec un taux de 16% ,enfin on remarque l'absence de nature diplomate .

On déduit que la formation la plus suivi est la formation de perfectionnement ce qui indique la nécessite de développement et l'évolution des compétences, et la carrière de personnel, et que le travail demande plus de réactivité, de flexibilité, de disponibilité de la part des employés pour exercér au mieux leur métier.

❖ **La durée de la formation selon les employés**

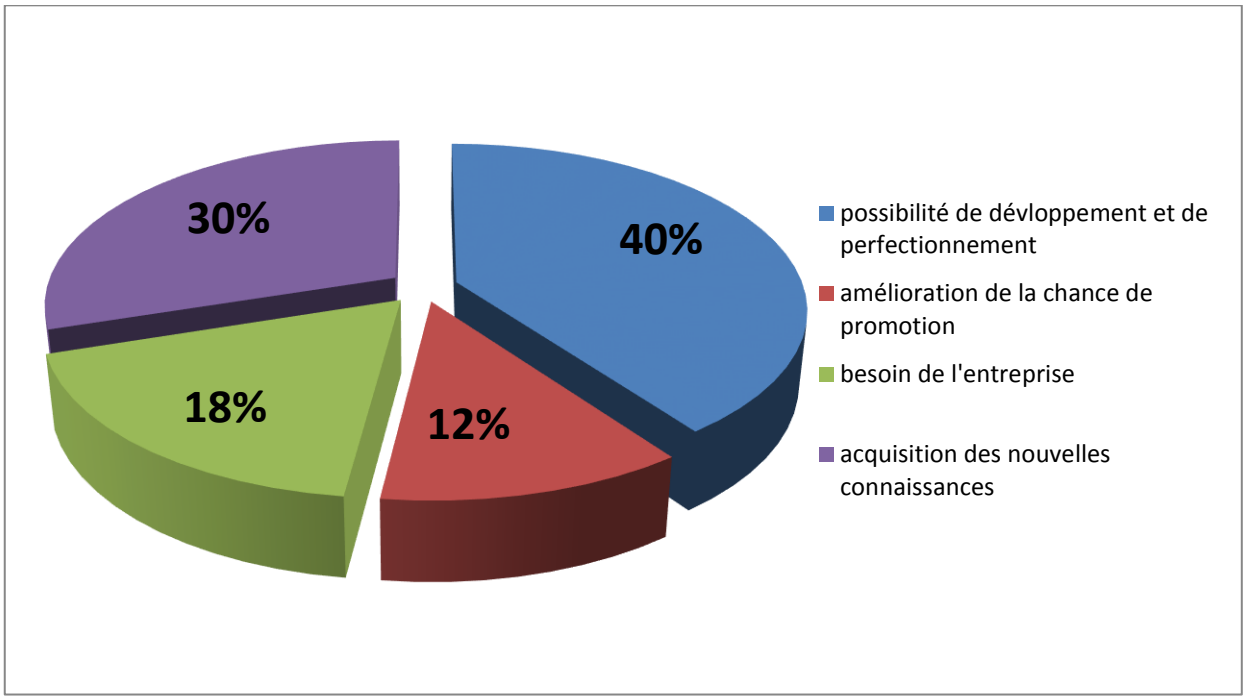
Figure n°8 : La présentation graphique de durée de la formation



D'âpres les résultats on trouve que 65% des interrogés disent que cette période est de « 03à 05 jours » et le reste, soit un taux de 24% réponde par « 03 jours ».

Cela implique que la SARL-IFRI établie un programme de formation qui ne dépasse pas 05 jours.

Figure n°9 : La présentation graphique de la raison de participation

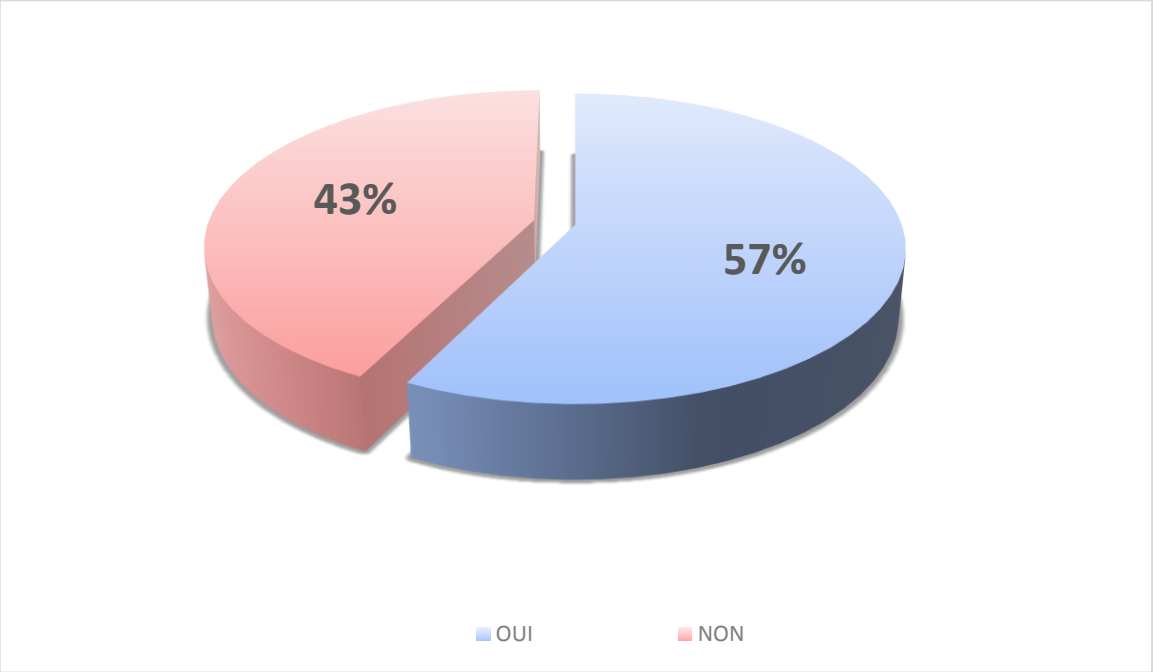


D'âpres les donnés de ce tableau nous remarquons que 40% des interrogés déclarent que la formation est importante pour le développement de leurs compétences et nécessite perfectionnement, suivi par 30% qui conçoivent la formation comme un moyen d'acquisition des nouvelles connaissances.

18% disent que : bénéficie une action formation pour répondre aux besoins de l'entreprisse, et enfin 12% souhaitent d'accéder a un poste supérieur (promotion).

Donc on déduit que les souhaits des individus diffère mais la plus part affirment que la formation est le moyen d'être capable a exerces aux mieux leurs tâches, et combler les manques d'exécution.

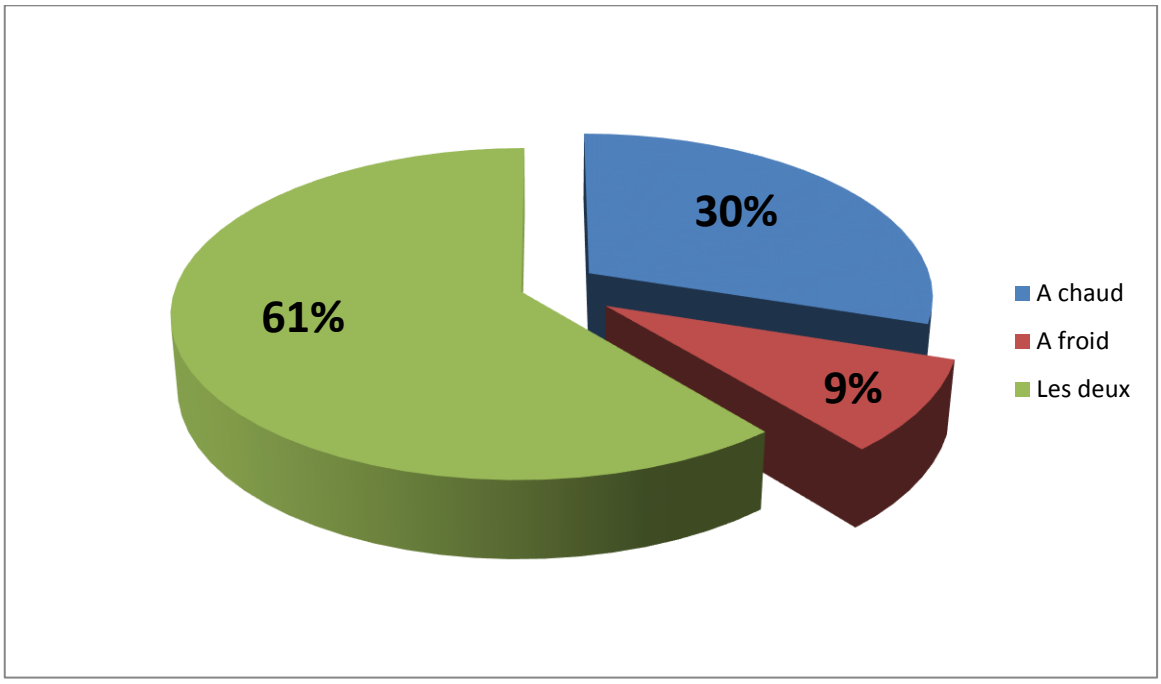
Figure n° 10: présentation graphique d'évaluation



57% de notre échantillon sont évaluer âpres leur participation a une formation, et 43% ne l'ont pas été.

Nous déduisons donc qu'il existe un système d'évaluation du personnel mais qu'il n'est pas généralisé du fait qu'il touche uniquement 51.11 des individus interrogés.

Figure°11 : Présentation graphique de la nature d'évaluation



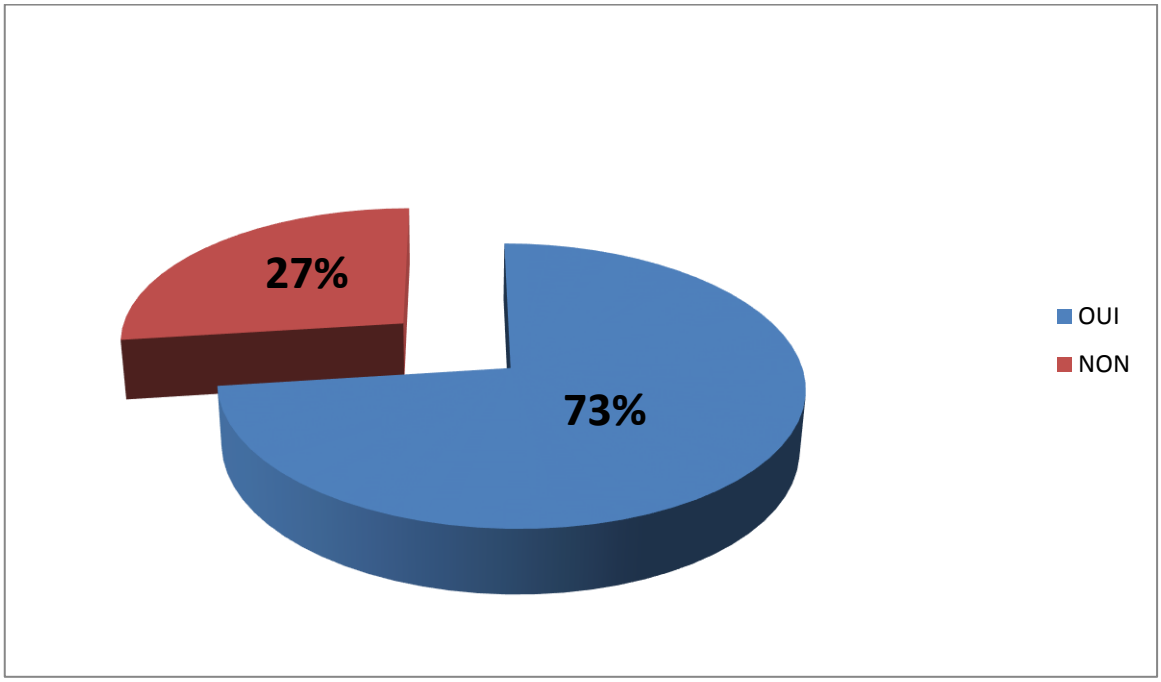
NB : 23* est inferieurs au nombre d'efficacité de notre échantillon d'étude celle expliquer par :

Premièrement : les 05 employés de la SARL-IFRI qui n'ont pas accéder a une action formation.

Deuxièmement : les non évalués qui représente 17 individus.

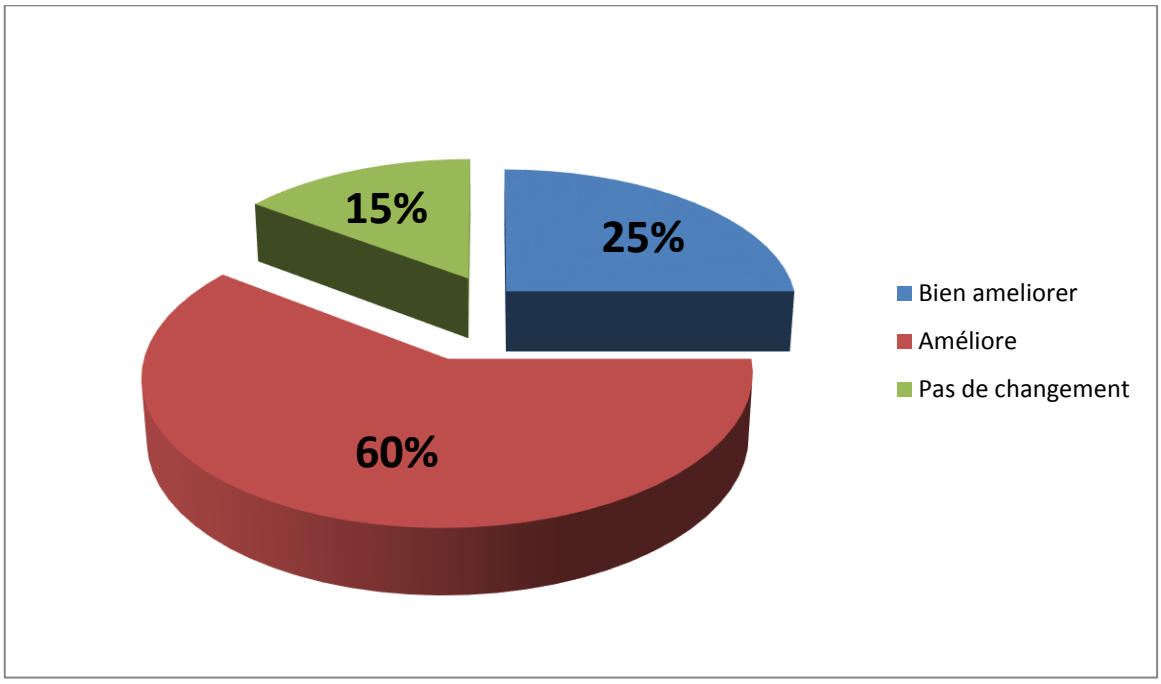
Donc, de cette population évaluer 61% exercet les deux type d'évaluation, 30% tester seulement le moment de la formation (examen, test), et 9% ne passe pas un examen durent la formation mais ils évaluent à froid.

Figure n°12 : présentation graphique de l'harmonisation de la formation avec le travail :



Les interrogés trouvent que les formations ont un programme en harmonisation avec leurs travail, avec un taux de 73% c'st a dire la majorité confirmet que les programmes de la formation sont adéquat avec les attentes et les besoins du personnel et que l'entreprise cherche le bien être des employés. Et parmi les 27% qui sente la non harmonisation des programmes 80% déclarent qu'ils sont perturbé et 20% non pas pourquoi.

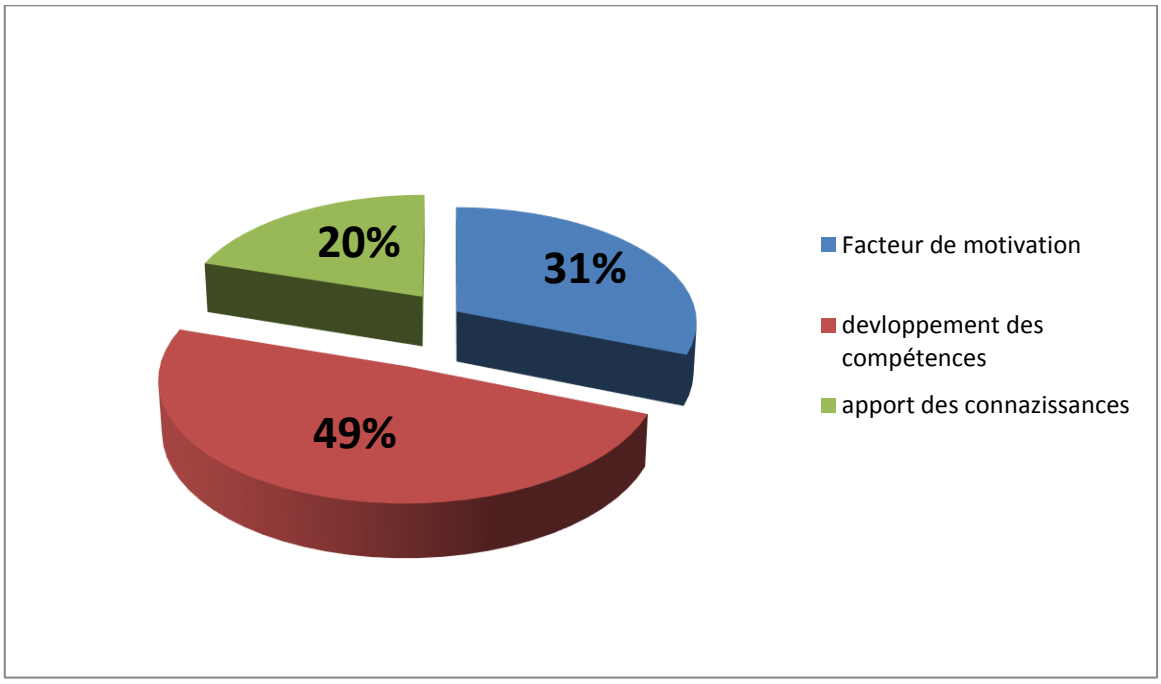
Figure n°13: La présentation graphique de rendement :



Nous remarquons que les interrogés trouvent que leurs rendement s'est améliore après une formation, qui veut dire qu'il ya eu un développement de compétences du fait de 60% du personnel formé qui attestent que leurs rendement est meillieur, suivi par 25% qui affirmet que leurs connaissances (savoir) sont bien améliorer. Et seulement 15% motionnent un non changement.

On conclu que la formation est un moyen de stimulation dans le rendement de personnel.

Figure n °14 : La présentation graphique de la perception des employés

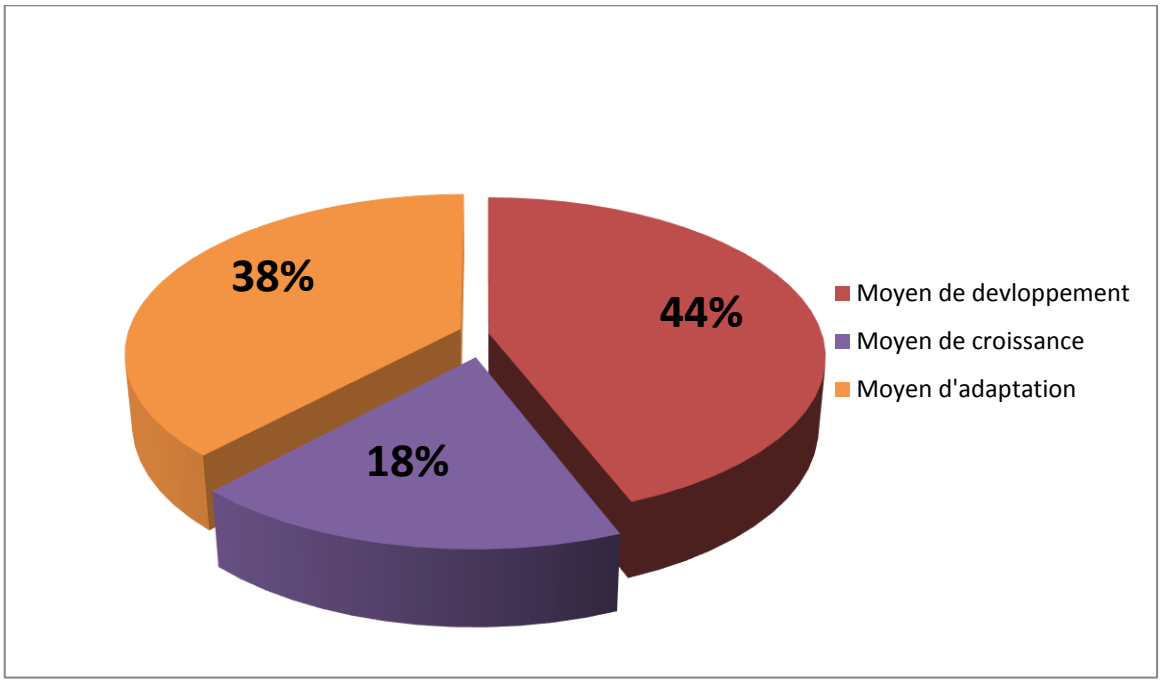


NB : 105* est supérieur a l'effectif de notre échantillon car cette question est a choix multiples

D'après les résultats obtenu par l'ensemble des interrogés, on constat qu'en premier lieu la formation est facteur de développement des compétences avec un taux de 49% qui représenté le facteur de motivation, enfin un taux de 31% représente les individus qui voient que la formation comme un moyen d'acquisition des connaissances personnel.

Nous déduisons donc, que la majorité des employés de la SARL-IFRI considèret la formation comme un facteur de développement des compétences personnelles qui leurs permet d'une meilleur attachement aux poste occupé.

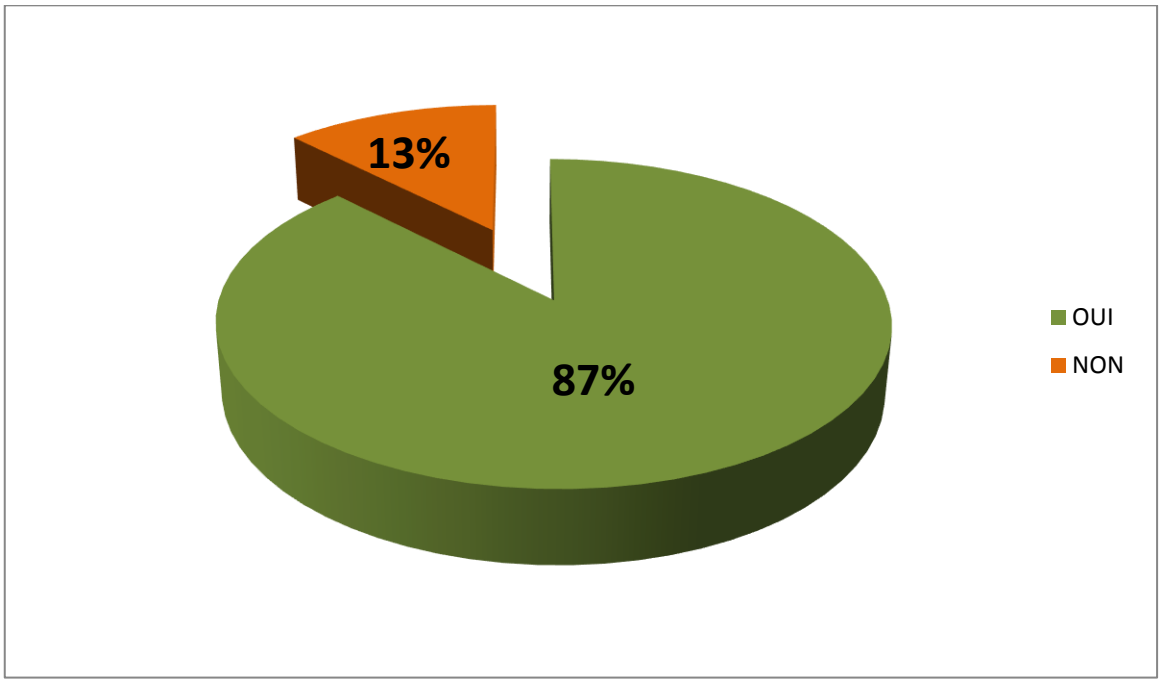
Figure n° 15 : Présentation graphique de la raison d'être de la formation



D'après les résultats de tableau ci-dessus, nous constatons que la majorité des salaries de la SARL-IFRI confirment que la formation est un moyen de développement du personnel avec un taux de 44%, suivi par le taux de 38% qui affirme que la formation est un moyen d'adaptation des savoirs et de nouvelles compétences.

Enfin ,17.64 montrent la formation comme un moyen de croissance.

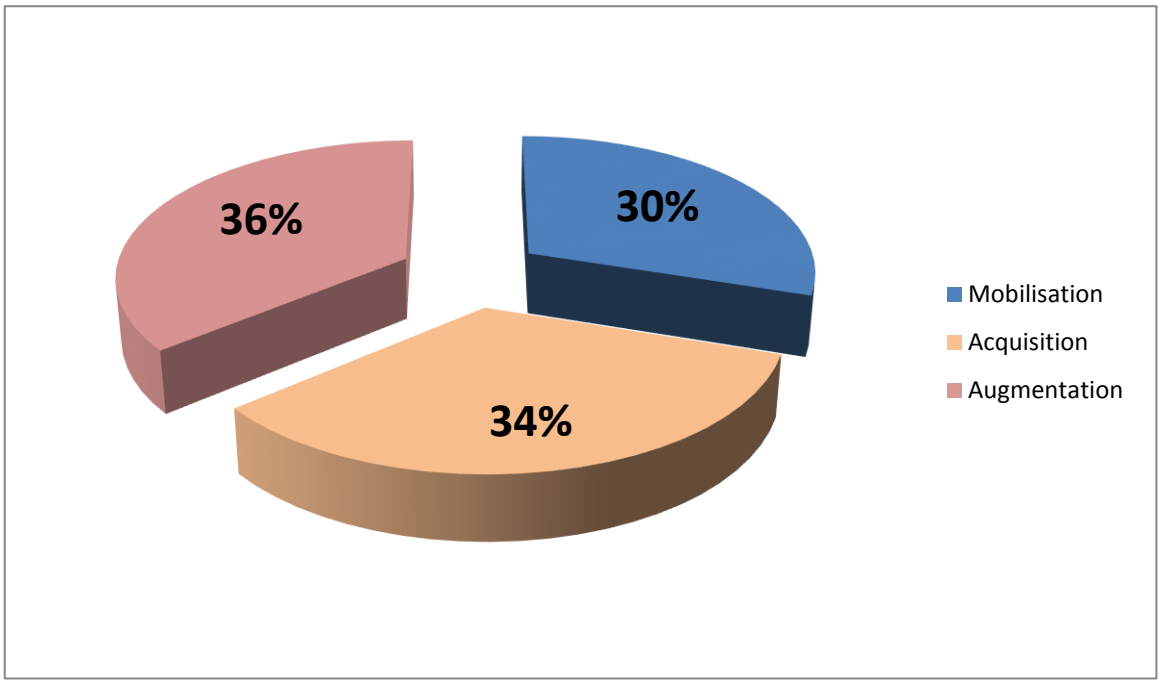
Figure°16 : Présentation graphique d'impacte de la formation



La majorité des questionnés, soit un taux de 87% trouvent que la formation à un impact positif sur le développement de leurs compétences, cela justifie l'importance et l'utilité de développement de la formation.

Compétences des ouvriers de la SARL-IFRI qui Assurent la qualification, l'adaptation de son capital humain aux changements que se soit technologique, ou organisationnel.

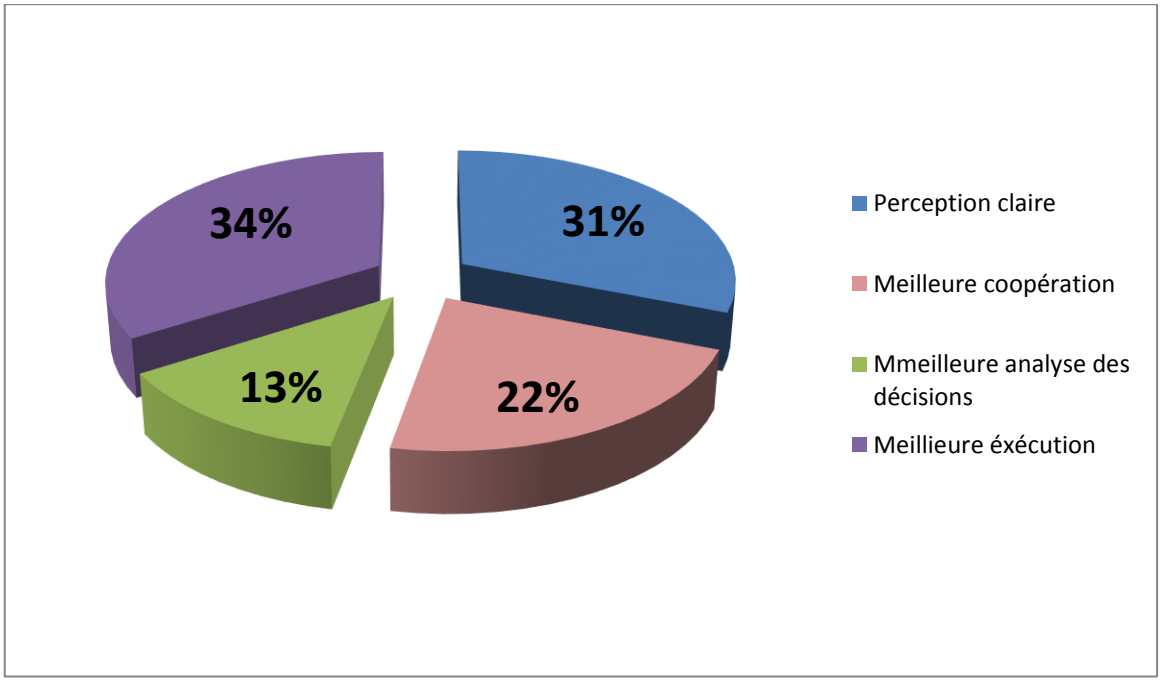
Figure n°17 : Présentation graphique de l'objectif de la formation



Les résultats de tableau sont comme suite : 36% des interrogés trouvent que la formation est pour objectif d'augmenter l'efficacité et l'efficience de l'entreprise, suivi par le taux de 34%, qui disent qu'elle a pour objectif d'acquisition qualification professionnelle et 30% affirment sur l'objectif de mobilisation de l'ensemble du personnel sur un projet d'entreprise.

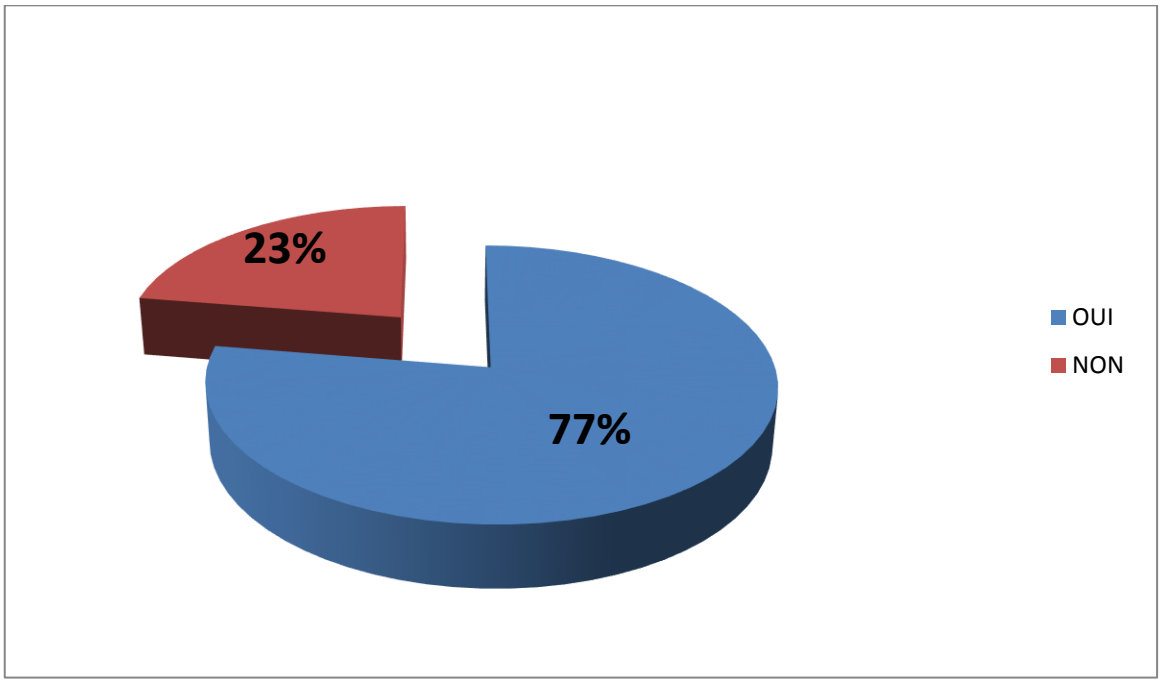
Les pourcentages ressortis démontrent que la majorité des répondants ont cochés toutes les propositions contenus dans cette question, de ce fait nous pouvons déduire que la formation détient plusieurs objectifs pour les salariés, et pour l'entreprise.

Figure n°18 : Présentation graphique des avantages



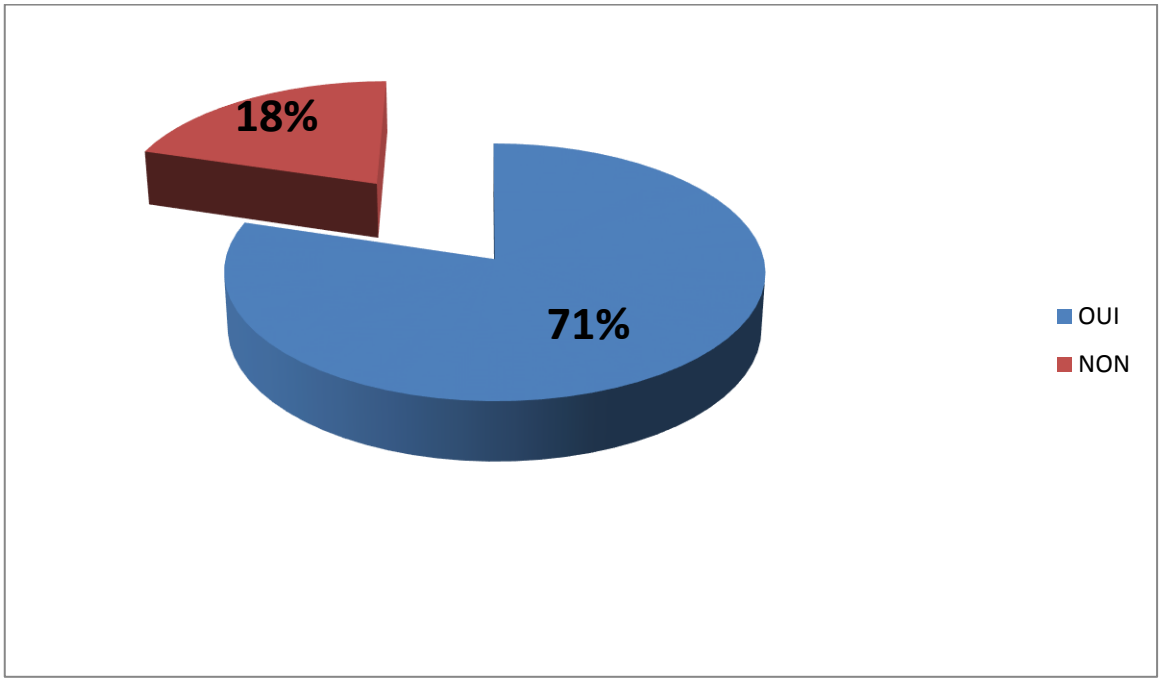
On constat d'après le tableau ci-dessus que 34% des interrogés trouvent la formation comme outil pour une meilleurs exécution des tâches ,31% trouvent que la formation les permet d'une perception plus claire de leurs rôle au sein de l'entreprise suivi par 22% affirment que la formation permet augmenté leurs capacités de collaboré a une action de coopération (participer à une ouvre, un projet) .enfin 1 3% trouvent que la formation est un outile qui leurs permet de prendre une meillieure décision pour une meilleur situation .

Figure n°19 : Présentation graphique selon la promotion



D'après le tableau ci-dessus, on déduit que la plus part des employés n'ont pas bénéficie d'une promotion avec un taux de 77% et que 23% qui ont bénéficie d'une promotion ce qui confirme l'axe de la majorette d'eux a bénéficie une formation de perfectionnement.

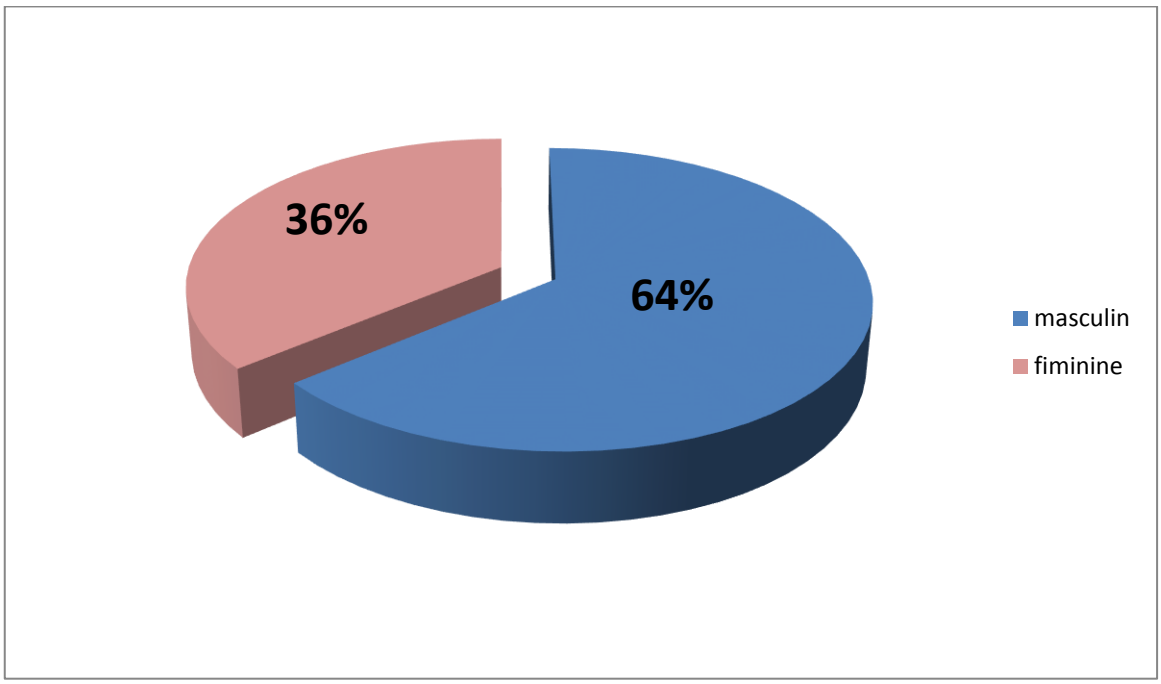
Figure n°20 : Présentation graphique de la formation comme outil de déduction des risques inadaptation



Les résultats du tableau montrent que 80% des répondants partages l'idée que la formation leur permet un meilleur niveaux d'adaptation contre 20% qui ne l'on pas été.

II. Fiche signalitique

Figure n°21 : Présentation graphique des employés par genre

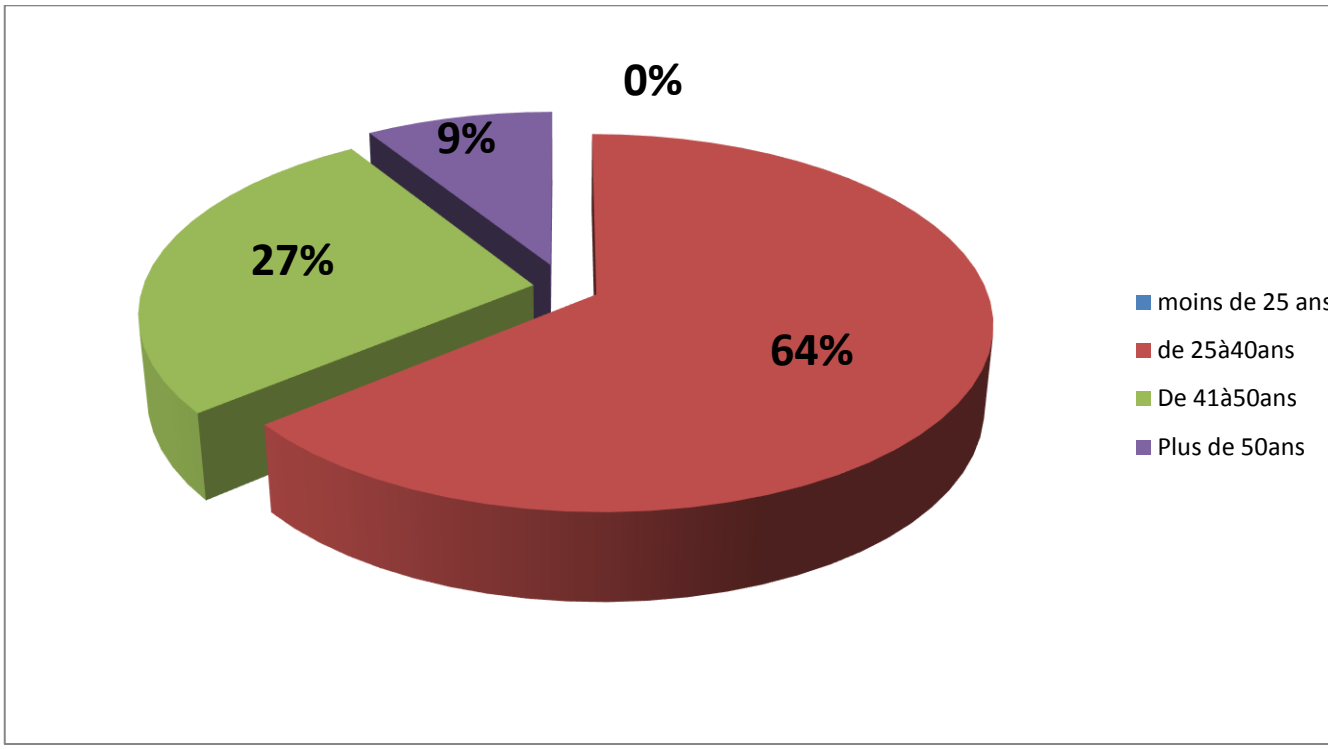


Parmi les 45 interrogées ,29 individus sont de sexe masculin, soit un taux de 64%, les résultats du sexe féminin représentent par 36%, de l'échantillon.

On constate d'âpres ces résultats, que la femme actuellement a un rôle crucial, elle fortement présente dans le milieu de travail.

.

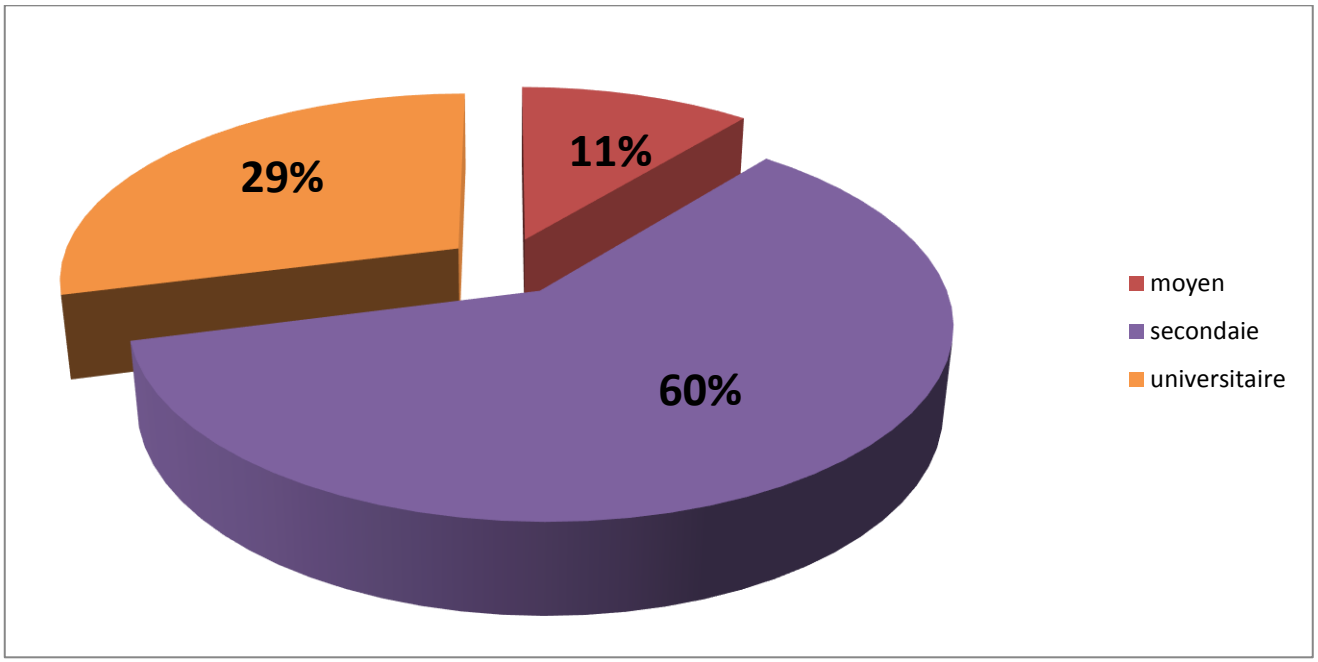
Figure n°22 : Représentation graphique des employés par tranche d'âge



La catégorie d'âge qui a le pourcentage le pus élevé est celle de « 25 à 40 » avec un taux de 64%, suivi par celle de « 41à50 » avec un taux de 20%, puis la catégorie de « plus de 50 ans »avec un taux qui ne dépasse pas les 9%.

On montre que la SARL-IFRI basé sur le recrutement des jeunes afin de réunir leurs effectifs.

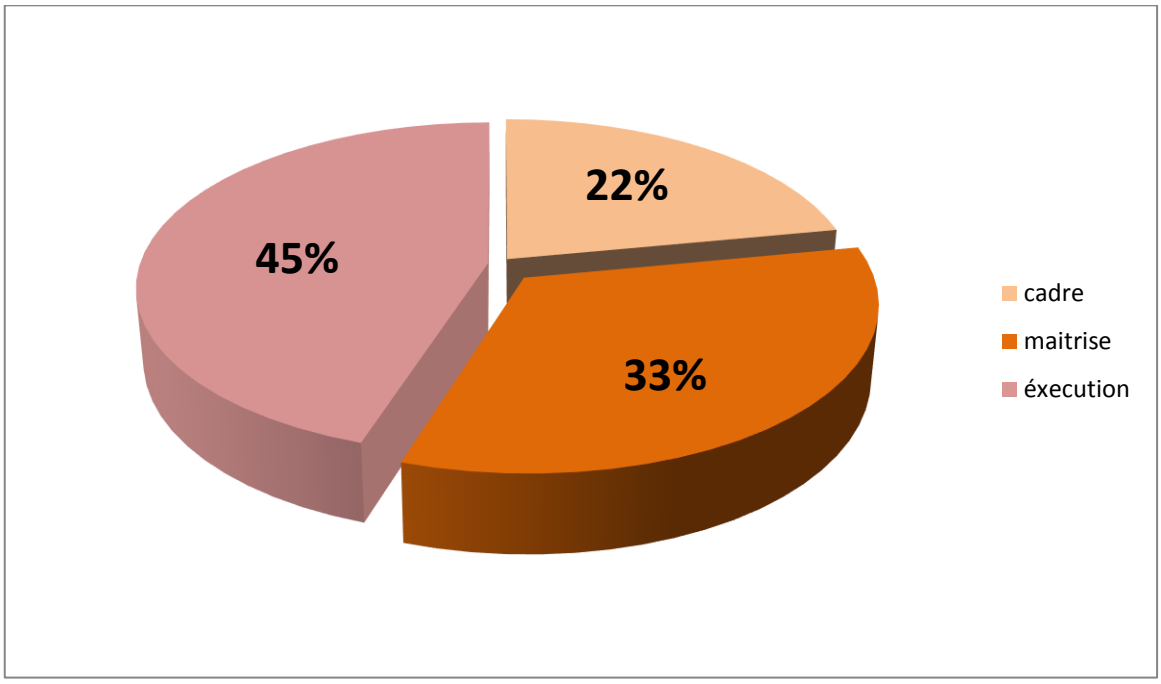
Figure n°23 : Présentation graphique des employés selon le niveau d'instruction



Sur 45 personnes interrogées 27 personnes ont un niveau secondaire, soit un taux de 60%. Et 13personnes, soit d'un taux de 29% ont un niveau universitaire et seulement 11% qui ont un niveau moyen.

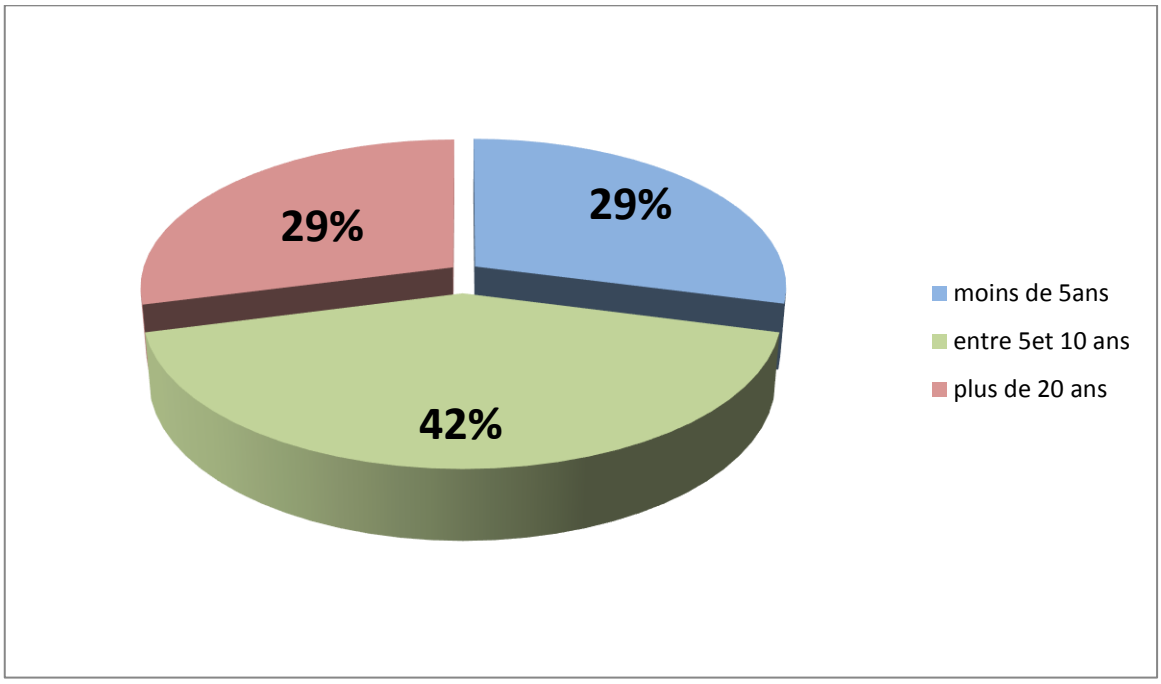
Cela est dû à la nature d'activité de l'entreprise qui est économique et commerciale, qui nécessite pas un niveau d'instruction supérieur.

Figure n°24 : **Représentation graphique des employés par (CSP)**



La majorité de l'échantillon est constitue des employés de la catégorie « exécution » avec un taux 45%, suivi de la catégorie « maitrise »représenter un taux de 33%.et finalement vient la catégorie des cadre avec un pourcentage de 22%.

Figure n° 25 : Présentation graphique de l'ancienneté



D'âpres cette répartition on constat que : la catégorie la plus dominante est celle de l'ancienneté de « 5à10 ans » avec un taux de 42% suivi par celles de « moins de5ans » et « plus de 20ans » avec un taux 29% Pour chaque catégorie.

1.3 Discussion des résultats :

Les résultats obtenus par l'analyse des tableaux nous permettent de déduire qu'il existe un lien entre la pratique formation et le développement du personnel.

On peut résumer les principaux résultats par la confirmation ou l'infirmation de nos hypothèses posées.

La première hypothèse qui est : la formation occupe une place importante dans la stratégie RH de la SARL-IFRI.

D'après les questions posées sur l'ensemble des interrogés : 88.89% ont bénéficié d'une formation dont (53.33% ; rarement et 35.56 ; souvent), plus de 50% participent à cette action toute en souhaitant de développer et d'acquérir des nouvelles connaissances. Et Plus de 77% affirment qu'elle permet de développer leurs compétences. A partir de ces résultats notre ***première hypothèse est confirmée***.

Donc, on peut déduire que la formation occupe une place incontournable, et son rôle est très important en ce qu'elle permet l'acquisition de nouveaux savoirs et savoir faire, la maitrise des tâches et des postes occupés.

En ce qui concerne la deuxième hypothèse : « les salaries de la SARL-IFRI sont satisfait de la politique formation de l'entreprise nous avans obtenus les résultats suivantes :

49% trouvent que la formation leur permet une meilleure exécution des taches et plus de 75% trouvent que leur rendement après une formation est amélioré.

Donc on déduire que la politique de la formation au sein de la SARL-IFRI répond aux besoins de ses salariés. D'après ces résultats ***notre deuxième hypothèse est confirmée.***

1.4 Analyse critique et recommandation :

Vu l'objectif de la SARL-IFRI qui consiste à garder sa position sur le marché national et international, et de faire face aux nouveaux changements de l'entreprise.

D'après les résultats obtenus elles nous permettent de former quelques suggestions qui pourraient apporter un plus en matière de la formation de personnelle.

- **Les suggestions :**
  - ✓ Mettre en place un système d'évaluation pendant et après la formation on vue de connaitre l'effet de cette action sur les formes et sur l'organisation, et généraliser ce système d'évaluation, sur l'ensemble des employés est trés important pour assurer l'utilisation efficace des compétences (savoir, savoir faire) acquise par le personnel après la formation.
  - ✓ Prolonger la durée de la formation et diversifier ses types pour permettre une politique de formation plus efficace et efficiente.

Conclusion générale

La formation est l'un des principes fondamentaux de la gestion des ressources humaines, dans ce sens il est essentielle que le personnel soit formé pour améliorer leur capacités d'exécution actuelles ainsi que pour les taches qui les attentes.

La formation devienne incontournable pour amener les individus à plus d'efficacité et a la satisfaction des besoins de l'entreprise.

La formation est donc tres accessibles elle permet de mobilisé le personnel et d'acquérir une qualification professionnelle. Elle présente des avantages indéniable pour les salariés et pour les employeurs.

L'étude entamée à la SARL-IFRI nous a permet de constater l'importance de la formation et son rôle de fait qu'elle développé les compétences et elle amener des nouvelle connaissances et améliore la performance globale.

Donc la formation est un outil efficace pour le développement des compétences des RH, ceci aura certainement des répercussions positives sur le rendement des du personnel et sur le développement de l'entreprise.

Il est important ainsi de garantir les suivi des actions de la formation, et mètre les formés en évidence et en intéraction pour assurer une politique de développement de personnel plus effaces.

Bibliographie

La liste bibliographie

Liste des ouvrages :

1. ALIAN MEIGNANT, « Manager la formation »4emeédition, Paris, 1997
2. BRUNETAUX.J.B « Gestion des ressources humain et communication » 4emeéédition, yaoundé, UCAC, 2007
3. CLAUD Jessua, Cristian Larousse, Daniel Vitry, 2001 « dictionnaire des sciences économiques »
4. DARBELLET. Michel et autre. « Notion fondamentales de gestion de l'entreprise »éd .Foucher, Paris, 1998
5. GUY le BOTERF, serge Banzuchetti « comment manager la qualité de la formation »édition organisation, PARIS, 1995
6. GUY le BOTERF, « ingénierie et l'évaluation de la formation »édition organisation, PARIS, 1993
7. GUY le BOTERF, construire les compétences individuel et collectif, édition organisation, PARIS, 2004
8. Jean marie PERETTI, «Ressources humaines et gestion des personnes »,6emeédition, mars, 2007
9. J.M.PERETTI, dictionnaires des ressources humaines, 2 3éme édition, Vuibert.2001
10. LE BOUTERF.G. « Construire les compétences individuelles et collectives ».Edition d'organisation, Paris, 2004
11. L e l'OCDE 2001, « Du bien-être des nations » : le rôle du capital humain et social, paris
12. Mr REZINE OKACHA « capital humain, éducation et croissances économique »université ABI BAKER BELKAYED
13. Philipe ERAY. « Précis de développement des compétences » : conseille formation et organisation, édition liaison, PARIS1999
14. Philipe ERAY; « précis de développement des compétences » : conseiller formation et organisation, édition liaison, paris1999
15. Ribord Michel, étude de capital en France »1975
16. V.L. BEIRENDOOCK« le management des compétences dans l'entreprise », édition de bock
17. YAHYAOUI-Abderrahmane, « législation et recyclage du travail éd, palais du livre, Alger ,1997 .

Dictionnaires :

1. Le petite Larousse en colleurs(1480) « dictionnaire encyclopédique pour tout » PARIS.

Liste des mémoires :

1. DERMEL .S, CHEBAH.H « impacte de la formation sur les ressources humaines au sein de la SARL-IFRI »Mémoire fin de formation, centre de formation professionnels, 2017

2. FELFEL.S, ZOUAOUI.K, le développement des compétences par formation, management des organisations, université de Bejaïa 2014-2017

3. AKLI.K, « développement des compétences des cadres »sociologie de travail et des ressources humaines, université de Bejaïa 2013

Liste des sites web :

1. httpps://www.google.com/amp/s/www.exoplatforme.com.

2. http://frwikipidia.org/wiki/TaxonomiedeBloom#mediaviewer/FileBloomCognitiveDomainFR.SVG.PDF

3. http://www.manager-go.com/PDF/unexempleconcretdeplandeformation

Document de l'entreprise :

1. Document interne

Annexes

Questionnaire

Nous vous prions de bien vouloir répondre à nos questions. Cette étude s'inscrit dans le cadre d'une recherche universitaire dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines (GRH), de ce fait, nous tenons à vous assurer que les renseignements très resteront strictement confidentiels.

Nous vous remercions de votre collaboration.

I. La formation

1) Avez-vous déjà bénéficié d'une action formation ?

☐ Jamais ☐ rarement ☐ souvent

2) Comment avez-vous fait pour participer à cette formation ?

☐ D'âpres une décision de votre supérieure hiérarchique

☐ Sur demande de votre part

☐ Exigence du poste que vous occupez

Autres(précisez) ….....
.....
.....
.....

3) Quelle est le type de cette formation ?

☐ Interne ☐ externe-intra

☐ externe-extra

4) Quelle est la nature et la dure de cette formation ?

- **La nature :**

☐ Sensibilisation ☐ perfectionnement ☐ qualifiante

☐ Diplomates

- **La dure :**

Quelle est sa durée ; ….

5) Pourquoi souhaitez-vous participer à cette formation ?

☐ Possibilité de développement et de perfectionnement

☐ Amélioration de chance de promotion

☐ Besoin de l'entreprise

☐ Acquisition des nouvelles connaissances

Autres(précisez)……
……
……
……..

6) Etes vous soumis a une évaluation a l'issu de votre formation ?

☐ Oui ☐ non

- **La quelle :**

☐ A chaud ☐ a froid ☐ les deux

- **Comment sa se passe ?**

  ……
  ……
  ……
  ……

7) **Le programme de formation est- il en harmonie avec votre travail ?**

☐ Oui ☐ non

Si non,
pourquoi :……
……
……
……
……

8) **Apres le retour d'une formation, comment vous trouvez-vous votre rendement ?**

☐ Bien améliore

☐ Amélioré

☐ Pas de changement

9) **Comment percevez-vous la formation dans votre poste poste?**

☐ Facteur de motivation

☐ Développer vos compétences dans votre poste actuelle

☐ Vous apporte une connaissance personnelle

Autres(précisez)……
……
……
…….

10) **Selon vous, quelle sont les raison d'être de la formation ?**

☐ Moyen de développement

☐ Moyen de croissance

☐ Moyen d’adaptation

11) La formation telle qu’elle est pratiquée par l’entreprise, vous permet elle de développer vos compétences ?

☐ Oui ☐ non

12) A votre avis quel est l’objectif principal de la formation ?

☐ Mobilisation de l’ensemble du personnel sur un projet d’entreprise

☐ Acquisition d’une qualification professionnelle

☐ Augmentation de l’efficacité et de l’efficience de l’organisation

13) La formation dans son ensemble vous permet d’une ?

☐ Une perception claire de votre rôle dans l’entreprise

☐ Une meilleure coopération avec vos collègues dans le travail

☐ Une meilleure analyse des décisions

☐ Une meilleure exécution des taches

14) Apes une formation avez-vous bénéficié d’une Promotion ?

☐ Oui ☐ non

15) Selon vous, La formation permet-elle de réduire les risques d'inadaptation du personnel ?

☐ Oui ☐ non

II. Les donnes personnelles

1) Genre :

☐ Homme ☐ femme

2) Age :

☐ Moins de 25 ans ☐ de25à40ans ☐ de41à50ans

☐ Plus de 50ans

3) Niveau d'instruction :

☐ Moyen ☐ secondaire ☐ universitaire

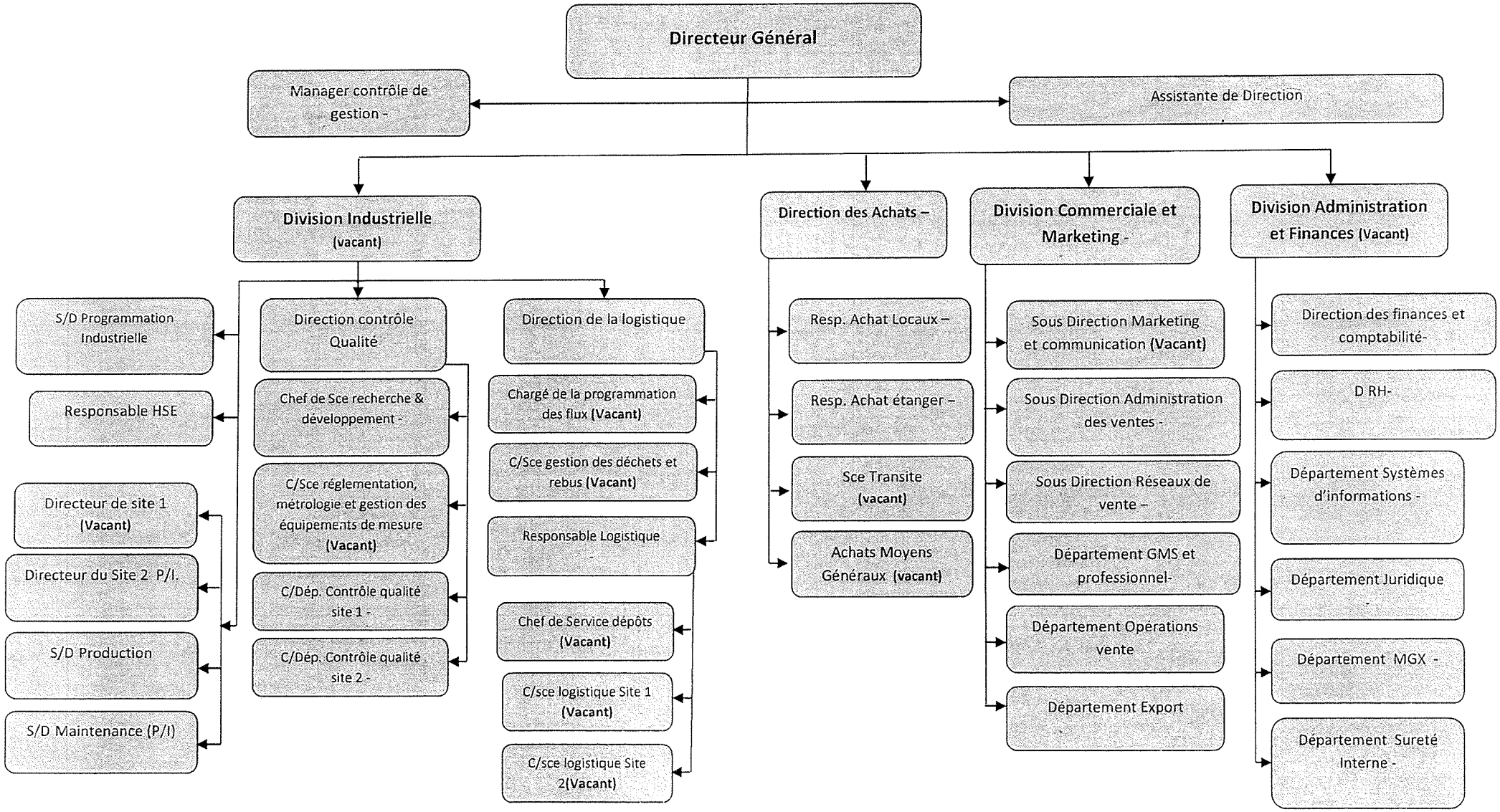
4) Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

☐ Cadre ☐ maitrise ☐ exécution

5) Quelle est votre ancienneté ?

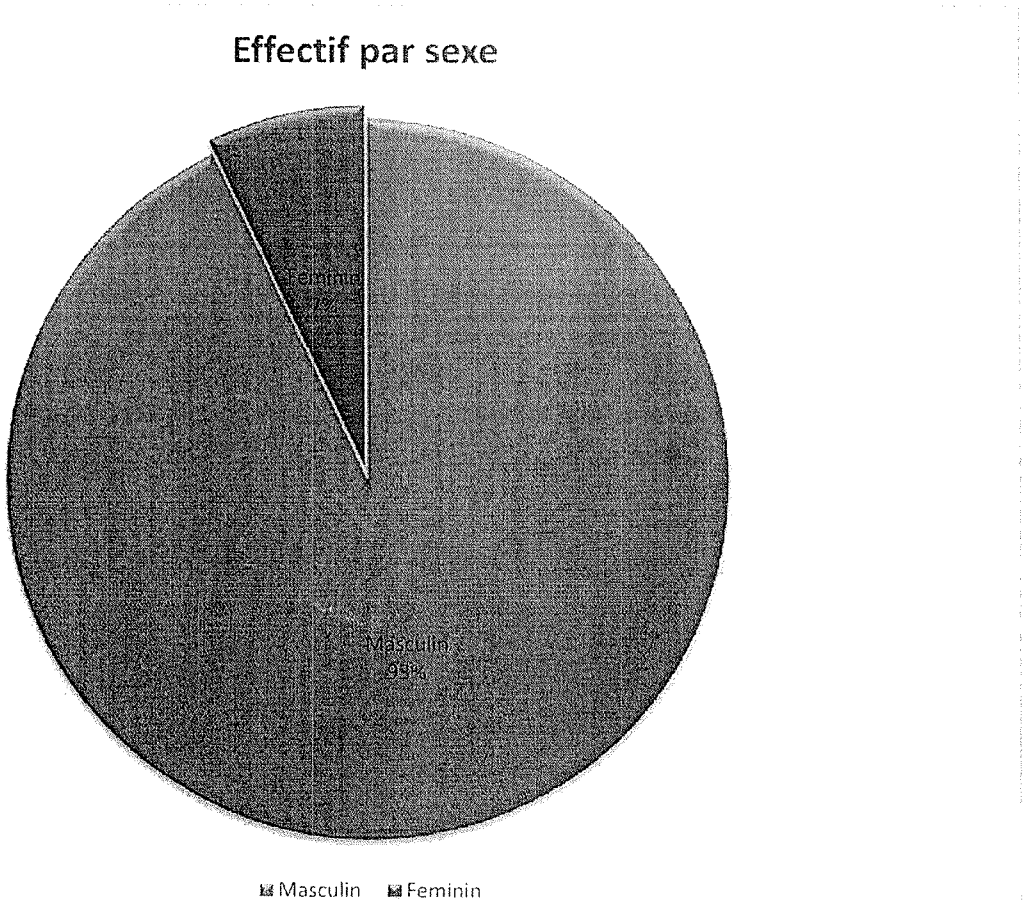
☐ Moins de 5 ans ☐ entre 5 et 10 ans ☐ plus de 20 ans

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GENERALE Sarl IFRI



3. Effectif par sexe, et par catégorie socio professionnelle Fin de l'année : 2018

Catégorie Socio-Professionnelle	Masculin	Feminin	TOTAL
Cadres Dirigeants	13	1	14
Cadres Supérieurs	31	2	33
Cadres	202	36	238
Maitrises	410	23	433
Executions	417	12	429
Pré-emploi	0	3	3
TOTAL NBRE EFFECTIF:	1 073	77	1 150



Ifri

Sarl IBRAHIM & Fils

Production d'Eau Minérale et Boissons Diverses
Ighzer-Amokrane ifri Ouzellaguen 06231 W. Béjaia
Tél. 213 (0) 34 35 12 66 - Fax : 213 (0) 34 35 12 32

Structure : Direction des Ressources Humaines

Processus Ressources Humaines	**PLAN DE FORMATION**	Nbre de page	01/20
		Référence	F-DRH-051
		Date	28/02/2012

Plan de Formation

Année

Sarl IBRAHIM & FILS IFRI

Processus Ressources Humaines	PLAN DE FORMATION	Nbre de page	02/20
		Référence	F-DRH-051
		Date	28/02/2012

N°	Intitulé de la formation	Objectifs de la formation	Personnel concerné (postes)	Effectif à former	Prestataire	Période prévue	Durée prévue	Coût estimé
01								
02								
03								

ifri
Sarl IBRAHIM & Fils

Production d'Eau Minérale et Boissons Diverses
Ighzer-Amokrane ifri Ouzellaguen 06231 W. Béjaia
Tél. 213 (0) 34 35 12 66 - Fax : 213 (0) 34 35 12 32

Structure : Direction des Ressources Humaines

Processus Ressources Humaines	FICHE D'EVALUATION DE LA FORMATION	Nbre de page	1/1
		Référence	F-DRH-018
		Date	06/01/2013
		Version	03

A REMPLIR PAR LES RH

Renseignements sur le stagiaire :

Nom : Prénom :

Fonction : Affectation :

Renseignements sur la formation

Intitulé : Période :

Organisme :

Type : ☐ Interne ☐ Externe-Intra ☐ Externe –Extra

Nature : ☐ Sensibilisation ☐ Perfectionnement ☐ Qualifiante ☐ Diplomante

OBJECTIFS

Evaluation de l'efficacité de la formation après : ☐ **3 mois** ☒ **6 mois** ☐ **9 mois** ☐ **12 mois**

1-EVALUATION A CHAUD

A REMPLIR PAR LE STAGIAIRE

Evaluation de la formation (*)	4	3	2	1
a- La gestion du temps de la formation vous a-t-elle parue satisfaisante ?				
b- Etes-vous satisfait des conditions d'organisation ?				
c- Le programme de la formation a-t-il été respecté ?				
d-Le formateur vous a-t-il semblé performant ?				
e- La qualité des supports est –elle suffisante ?				
f- Pensez-vous que l'objectif de la formation est atteint ?				
Satisfaction globale $\frac{a+b+c+d+e+f}{24}\times 100$				%

Commentaires du stagiaire :

DATE

VISA

2-EVALUATION DE L'EFFICACITE

A REMPLIR PAR L'EVALUATEUR

Evaluation de l'apport de la formation sur (*)	4	3	2	1
a- Le plan théorique (savoir)				
b- Le plan pratique (savoir –faire)				
c- La manière d'appréhender et de résoudre les problèmes				
d- L'amélioration du poste de travail				
Le besoin ressenti est comblé par cette formation à $\frac{a+b+c+d}{16}\times 100$				%

Commentaires de l'évaluateur :

DATE

NOM

VISA

(*) 4 : Très satisfaisant, 3 : Satisfaisant, 2 : Moyen, 1 : Insatisfaisant

QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de la préparation du mémoire de fin de cycle en Gestion des Ressources Humaines sous le thème « **la formation outil de développement de capital humaines** »

Et a fin de facilité notre recherche, nous vous demandons de bien vouloir répondre à ce questionnaire.

Merci d'avance pour votre aimable collaboration

I. Les données personnelles :

1. **Genre :**

   Homme ☐ Femme ☐

2. **Age :**

   Moins de 25 ☐ ans de 25à 40 ☐ de 41à50ans ☐

   Plus de 50 ans ☐

3. **Niveau d'instruction :**

   Moyen ☐ Secondaire Universitaire ☐

4. **Quelle est votre catégorie actuelle ?**

   Cadre ☐ Maitrise ☐ Exécution ☐

5. **Quelle est votre ancienneté ?**

   Moins de 5ans ☐ entre 5et 10 ans ☐ plus de 20 ans ☐

II. La formation :

1. **Avez-vous déjà bénéficie d'une action formation ?**

   Oui ☐ Non ☐

2. **Quelle est le type de cette formation ?**

   Interne ☐ Externe-intra ☐ Externe-extra ☐

3. **Quelle est la nature de cette formation ?**

   Sensibilisation ☐ perfectionnement ☐ qualifiante ☐

   Diplomates ☐

4. **La duré ?**
   -Moins d'une année ☐

   -Une année ☐

   -Plus d'une année ☐

5. **Comment avez-vous choisis pour participer à cette formation ?**
   -d'après la décision de votre supérieure hiérarchique ☐

   -sur votre demande ☐

   -exigence du poste que vous occupez ☐

   Autre :……
   ……
   ……
   ……

6. **Est-vous soumis à une évaluation à l'issue de votre formation ?**

   Oui ☐ Non ☐

   -Laquelle :

   A chaude ☐ A froid ☐

Si oui, est-elle :

Oral ☐ Ecrite ☐

7. **Le programme de formation est il harmonie avec votre travail ?**

   Oui ☐ Non ☐

8. **Après une formation comment vous trouvé votre rendement ?**

   -Bien amélioré ☐

   -Amélioré ☐

   -Pas de changement ☐

9. **Comment percevez-vous la formation dans votre domaine d'activité ?**

   -facteur de motivation ☐

   -développer vos compétences dans votre poste actuelle ☐

   -vous apportez une connaissance personnelle ☐

   Autre :……
   ……
   ……

10. **Selon vous qu'elles sont les raison d'être de formation ?**

    -moyen de développement ☐

    -moyen de croissance ☐

-moyen d'adaptation ☐

-moyen d'efficacité collective ☐
Autre :

11.La formation à elle permis de développer vos compétences dans l'entreprise ?

Oui ☐ non ☐

12.La formation permis elle d'enrichir le capital humain de l'entreprise ?

Oui ☐ non ☐

13.A vos avis quelle est l'objectif principal de la formation ?
-mobilisation de l'ensemble du personnel sur un projet d'entreprise ☐

-acquisition d'une qualification professionnelle ☐

-augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation ☐

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale……. 1

Chapitre 1 : Fondement de la formation……..5

Section 1 Principe de la formation……..……... 5

Evolution de la formation.....…..5

1.1 Définition de la formation……..…...6
1.2 La relation entre la formation et les autres politique de personnel…….....7
1.2.1 La relation entre la politique formation et la politique de recrutement……...7
1.2.2 La relation entre la politique formation et la politique de rémunération……7
1.2.3 La relation entre la politique formation et la politique d'évaluation des employés……..…….8
1.2.4 La relation entre la politique formation et la politique de communication interne……...……8
1.2.5 La relation entre la politique formation et la politique des relations sociale……..9
1.2.6 La relation entre la politique formation et la politique de management …… ……9

1.3 L'importance de la formation……..9
1.4 Les objectifs de la formation…….10
1.4.1 pour les salaries…. 11
1.4.2 pour l'organisation……...11
1.4.3 comment rédiger un objectif……11
1.5 Les types de la formation….....12
1.5.1 la formation à court duré …….....13
1.5.1.1 séminaire/perfectionnement…… …13
1.5.1.2 la formation de recyclage……14
1.5.1.3 la formation de reconversion……...14
1.5.2 la formation induction ou mise en situation professionnels…15
1.5.3 Formation à long duré……..…….... 15

1.7 La politique de la formation…...……15

Section 02 Le développement de la formation……. 16

2.1 La gestion de la formation……..16

2.1.1 L'information du service formation……...16

2.1.2 L'information des salaries sur la formation…….16

2.1.3 La gestion des effectifs en formation…….……16

2.1.4 La comptabilisation des frais de formation…….. 17

2.2 Les responsables de la formation……...17

2.2.1 Directeur de formation …….....17

2.2.2 Gestionnaire de formation……...17

2.2.3 Responsable formation et carrière…….18

2.2.4 Responsable formation et gestion des compétences.....18

2.2.5 Les responsables pédagogiques…...18

2.2.6 conseiller en formation……..18

2.3 La qualité de la formation….....19

2.3.1 Les principe à suivre pour entrer une démarche qualité……..19

2.3.2 Les carrière de qualité de formation……19

2.3.3 Les normes concernant la formation……..……19

2.4 Les raison d'être de la formation……21

2.5 Les principales méthodes de la formation.21

2.5.1 L'exposé…...21

2.5.2 Les travaux en sous-groupes……..21

2.5.3 Les jeux de rôles…….….22

2.5.4 Les outils d'évaluation…….…….. 2.6 Le plan de formation….2

2.6.1 Constitution d'un plan formation……23

2.6.2 suivi de plan de formation….23

2.7 L'évaluation de la formation……. 25

Chapitre 2 L'impacte de la formation sur le développement des compétences…….. 28

Section 01 Le capital humain ……28

1.1 La naissance de concept : capital humain……28
1.2 La définition de capital humain……29
1.3 Comment le capital humain se développe……30
1.4 L'importance de capital humain dans l'entreprise……...30
1.4.1 le capital humain repose sur une accumulation des connaissances ….. 30
1.4.2 l'intervention de capital humain dans l'économie ……..30
1.5 L'incidence des connaissances et des compétences sur le capital humain…....30
1.5.1 Education…….…….31
1.5.2 Formation…….31

Section 02 : Développement de la compétence…… 31

2.1 Origine de la compétence. …….31
2.2 Définition de la compétence……...32
2.3 Les composantes de la compétence……....32

2.3.1 Savoir-faire ….33

2.3.2 Connaissances théorique empirique et connaissances procédurale….33

2.4 La typologie des compétences……..……33

2.4.1 Les compétences individuelles…….…….. 33

2.4.2 Les compétences transversales…...342.4 .3 les compétences spécifiques…….……34

2.4.4 Les compétences collectives..... 34

2.5 L'importance du développement des compétences au sein de l'entreprise……....35
2.6 Les moyens de développement des compétences……36

2.6.1 La formation…...36

2.6.2 Le changement de fonction……..…….. 36

2.6.3 Les fonction exigeantes…….…… 36

2.6.4 Le coaching…….…….36

2.6.5 La professionnalisation…….....……37

2.6.6 L'intérêt des épreuves et des expériences…….……37

Section 03 La formation outil de développement de la compétence humaine ……...37

3.1 La relation entre la pratique formation et la notion compétence.37
3.2 La compétence et le développement de personnel…….…….37
3.3 La formation comme moyen de développement des compétences…...37
3.3.1 les avantages de la formation pour l'entreprise …….38
3.3.2 les avantages de la formation pour l'individu……...39
3.4 Les principes à respecté pour que la formation soit au service du développement des compétences…….39
3.4.1 Situer la formation dans un processus éducatif……. 40
3.4.2 situer l'expression des objectifs au niveau des maitres d'ouvrage…….....40
3.4.3 promouvoir le bon usage de la formation..... 40
3.4.4 établir un cahier de charge ……..…….40
3.4.5 concevoir une action de formation adapté.....41
3.4.6 choisir les actions prioritaires….41

Chapitre 3 Connaissance sur l'entreprise…….42

Section 01 présentation général de la SARL IFR……I42

1.1 Historique de la SARL-IFRI…. 42

1.2 La situation géographique de la SARL-IFRI ……42

1.3IFRI à l'échelle nationale …….……43

1.4 IFRI à l'échelle internationale……... 43

1.5 Missions et activités ……..43

1.6 L’environnement de société IFRI ……..45

Section 02 la formation au sein d’IFRI…….47

2.1Séminaire et rencontre professionnelle…… 47

2 .2 Identification des besoins…… 48

2.3 Les critères d’évaluation de la formation……. 48

2. 4 Evaluations de la formation……..49

Section 03 Analyse et interprétation des résultats……52

1.1.Enquête par questionnaire…….52

1.2.Analyse et interprétation des résultats52

1.3.Discussion des résultats

1.4.Analyse critique et recommandation

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Résumé :

L’objet de cette étude, est l’impacte de la formation sur le développement des compétences chez le personnel de la SARL-IFRI .il s’agit de mesuré les effets de cette action sur le développement des compétences. Et la question centrale : est est ce que la formation considérer comme un outil de développement de capital humain de la SARL Ibrahim et Fils IFRI ?

L’étude mener au niveau de cette entreprise, montre l’importance de la formation, dont elle est considérée comme un moyen d’acquisition et d’amélioration des compétences.

La SARL IFRI comme tout entreprise, recourir a la formation pour amélioré son potentiel humain, en fonction de ses objectifs fixés.

La formation représente un facteur très important, et une phase stratégique pour le développement des compétences des salarie, et pour l’enrichissement de patrimoine des connaissances.