

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



Mémoire de Fin de Cycle

En vue d'obtention du diplôme de Master en Sociologie
Option: Sociologie de l'organisation et du travail.

Thème

L'impact de la formation sur le développement
des compétences du personnel
Cas Pratique: Entreprise ALCOST Bejaia

Réalisé par:

M^{lle}. KOLLI Samia

M^{lle}. LACHTER Ibtissam

Encadré par:

M^r SEMID.Dj

Année universitaire 2018/2019

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

Mémoire de Fin de Cycle

En vue d'obtention du diplôme de Master en Sociologie
Option: Sociologie de l'organisation et du travail.

Thème

L'impact de la formation sur le développement
des compétences du personnel

Cas Pratique : Entreprise ALCOST Bejaia

Année universitaire 2018/2019

Remerciement

Nous remercions le dieu tout-puissant

*De nous avoir donné de la force, Patience et courage
nécessaires pour mener notre Mémoire*

*Nos vifs remerciements vont à monsieur SEMID qui a bien
voulu rendre la responsabilité de diriger notre travail, pour
cela nous l'assurons dans notre sincère gratitude et notre
respect le plus profond.*

*De même, nous remercions l'ensemble du personnel de
l'entreprise ALCOST Bejaia pour leur gentillesse et leur
compréhension, et en particulier monsieur le DRH monsieur
HAYOUN comme promoteur au sein de cette entreprise.*

*Nous tenons à remercier tous les enseignants qui ont
contribué à notre formation universitaire.*

*Merci à tous les membres de jury d'avoir accepté d'évaluer
notre travail et de faire partie de la commission
d'examineur.*

Dédicace

Je dédie ce travail,

À mes chers parents qui ont attendu et espéré ma réussite, à qui je témoigne ma profonde gratitude et ma reconnaissance éternelle pour tout ce qu'ils ont fait pour moi et à qui je ne rendrai jamais assez.

À ma chère famille et amis sans exception.

À mon binôme et copine: Ibtissam

À toutes les personnes qui durant mon parcours universitaire n'ont cessé d'exprimer vis-à-vis de moi, leur profond désir inconditionnel de me voir réussir.

À Tous ceux qu'ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Samia

Dédicaces

*Je tien d'abord à remercier le bon dieu qui nous a donné
Courage et de la volonté pour accomplir ce travail*

*Je dédie ce modeste travail à mes chers parents qui n'ont
jamais cessé de m'encourager durant mes études.
A mes grands parents que dieu les protèges*

A mon mari Fares et ma petite fille Chaima

A ma belle famille, belle mère et beau père

A ma très chère maman Meriem

*A mon très chers frères et ça femme : HANI et
Nadine*

A mes très chères sœurs : Djanet, Lilia et Kamilia

A mes neveux et nièces

A toute ma famille

A ma binôme et copine : Samia

A mes copines : Rosa, Dalila et Iman, Lynda.

*A toutes celles et ceux qui ont directement ou indirectement
contribué à la réalisation de ce mémoire.*

Ibtissam

Liste des tableaux

Numéro du tableau	L'intitulé des tableaux	page
I	Présentation de la population mère et les proportions d'échantillons choisis.	8
01	La répartition des enquêtés selon le sexe	54
02	La répartition des enquêtés selon la tranche d'âge	55
03	La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction	56
04	La répartition des enquêtés selon le poste occupé	57
05	La répartition des enquêtés selon l'expérience professionnelle	58
06	La répartition des enquêtés selon le diplôme professionnel	59
07	La répartition des enquêtés selon type de contrat	60
08	La répartition des enquêtés selon la fonction et le suivi de formation	61
09	La répartition des enquêtés selon l'expérience professionnelle et le suivi de formation.	62
10	La répartition des enquêtés selon la fonction et la nature de la formation	63

11	La répartition des enquêtés selon leur fonction et le type de formation	65
12	La répartition des enquêtés selon la fonction et le choix de la formation	66
13	La répartition des enquêtés selon la fonction et leurs satisfactions par-apport au cycle suivi.	67
14	La répartition des enquêtés selon la fonction et la satisfaction par apport aux exigences du poste occupé.	68
15	La répartition des enquêtés selon la fonction et l'offre de formation.	70
16	La répartition des enquêtés selon la fonction et la durée de la formation	71
17	La répartition des enquêtés selon la fonction et leurs opinions sur l'objectivité de la formation.	72
18	La répartition des enquêtés selon la fonction et l'apport de la formation	73
19	La répartition des enquêtés selon la fonction et la compétence	74
20	La répartition des enquêtés selon la fonction et la nécessité d'une autre formation	75

21	La répartition des enquêtés selon la fonction et l'amélioration des compétences	76
22	La répartition des enquêtés selon la fonction et la promotion	77
23	La répartition des enquêtés selon l'expérience professionnelle et la promotion	78
24	La répartition des enquêtés selon la fonction et la raison de promotion.	79
25	La répartition des enquêtés selon la fonction et L'avantage de la promotion	80
26	La répartition des enquêtés selon la fonction et l'occupation d un poste hiérarchique supérieur.	81

Sommaire

Introduction

Chapitre I : Cadre méthodologique de la recherche

1. Les raisons du choix du thème	3
2. Les objectifs de la recherche.....	3
3. La problématique.....	4
4. Les hypothèses.....	5
5. La méthode et la technique utilisée.....	6
6. Le choix d'échantillon.....	7
7. La pré- enquête.....	8
8. Les obstacles rencontrés.....	9

9. Chapitre II : La formation et le développement des compétences

I. Formation

2. Définitions de la formation.....	10
3. La politique de formation	11
5. Les types de formation.....	14
6. Les objectifs de la formation.....	15
7. Les enjeux de la formation.....	16
8. L'effet de la formation dans l'entreprise.....	17
9. Les conditions d'efficacité de la formation.....	18
10. Les obligations en matière de formation.....	19
11. Internaliser ou externaliser la formation.....	23
12. L'évaluation de la formation.....	24
13. Les contrats de travail dédiés à la formation.....	25
14. La mise en œuvre de la formation en entreprise.....	25
15. Le développement de la formation dans l'entreprise	26
16. La formation dans l'entreprise algérienne	27

II. Compétence

1. Définitions de la compétence.....	29
2. Les caractéristiques de la notion de compétence	30
3. L'approche des compétences.....	31

4. Les types de la compétence.....	35
5. Le bilan des compétences.....	36
6. Les objectifs de la compétence.....	36
7. Les enjeux d'une compétence.....	37

III. Promotion

1. Définitions de la promotion.....	38
2. Les types de la promotion.....	38
3. Importance d'un système de promotion du personnel.....	40
4. Les objectifs de la promotion	41
5. Les exigences du poste pour l'obtention d'une promotion.....	41

Chapitre III : présentation de l'organisme d'accueil et analyse des résultats

1. Présentation de l'organisme d'accueil	44
2. Analyse et interprétation des résultats.....	54
3. Discussions des hypothèses.....	82

Conclusion

Liste bibliographique

Annexes

Toutes les entreprises possèdent un programme annuel qui permet d'organiser leurs fonctions.

La planification de la formation c'est d'élaborer des conditions qui répondent aux besoins d'entreprise et aux critères liés à l'emploi, pour réaliser ces conditions il faut agir sur la ressource humaine qui est représentée par les salariés puisque ce sont eux qui permettent d'assurer l'existence de toute organisation sur le marché de travail.

Pour que l'entreprise préserve son suivie sur le marché de travail elle ne doit pas compter seulement sur le coté économique et financière mais aussi compter sur le capital humain qui est considéré comme un élément essentiel et constitue une préoccupation centrale.

La formation est parmi les exigences primaires dont l'entreprise doit prendre en considération pour assurer la performance du personnel, l'évolution économique et un enjeu stratégique pour s'adapter aux déferents changements organisationnels.

Dans cette optique, la plupart des entreprises attribuent une nouvelle dimension à la structure des ressources humaines qui est la formation, de ce fait les entreprises ont commencé à prendre connaissance de son importance qui permet d'assurer l'accès au déferent niveau de qualification professionnelle et contribue au développement économique et culturel et à la promotion du personnel au sein de l'entreprise.

Cela prouve que la formation actuellement devient une nécessité pour le personnel et pour l'entreprise, elle assure une compétitivité sur le marché économique, elle offre des qualifications professionnelle pour les employés afin d'améliorer leurs compétences et leur permettre d'obtenir des promotions professionnelle au sein de leurs entreprise et améliorer leur statut social.¹

Afin d'explorer notre thème, nous voulons savoir si la formation dans les entreprises algériennes, précisément ALCOST à l'impact sur le développement des compétences du personnel.

Pour cela, nous avons scindé ce modeste travail en trois chapitres :

- Premier chapitre englobe le cadre méthodologique de la recherche portant sur les objectifs et raisons du choix du thème, la problématique, la méthode et la technique utilisée et les difficultés rencontrées au cours de notre travail.
- Deuxième chapitre consacré pour le cadre théorique de la recherche aborde la formation, la compétence et la promotion, définitions, objectifs...
- Troisième chapitre se focalise sur la partie pratique consacré à la présentation de l'entreprise, suivi d'analyse et interprétation des données collectées sur le terrain.

Préambule

Ce chapitre est consacré pour la présentation de cadre méthodologique de la recherche concerne, les raisons et les objectifs de la recherche, la problématique, l'hypothèse, la méthode et la technique utilisée, le choix d'échantillons, la pré-enquête ainsi les obstacles rencontrés durant notre travail.

1. les raisons du choix du thème :

« Si nous choisissons de traiter un sujet donné, c'est forcément parce qu'il nous intéresse, Nous en avons presque toujours une connaissance préalable et souvent une expérience concrète ». ¹

Dès là, notre thème de recherche a été sélectionné par un ensemble des facteurs et des raisons qu'on peut les citer ci –dessus :

- la curiosité de découvrir la façon dont l'entreprise valorise la formation professionnelle.
- L'importance du personnel humain dans le développement de l'entreprise ;
- Avoir les connaissances nécessaires et suffisantes dans ce domaine fascinant, dans le but de nous préparer à la vie active ;
- Découvrir à quel point la formation contribue à la satisfaction des besoins spécifiques des organisations et ceux des salariés.

1. Les objectifs de la recherche :

L'intention de notre étude visant à :

- Connaitre l'impact de la formation sur leurs compétences et notamment sur leurs savoirs et savoir-faire.
- Connaitre le degré d'importance de la formation pour l'entreprise.
- Avoir l'avis du personnel sur l'efficacité de la formation dans le développement de l'entreprise.
- Connaitre le degré de satisfaction des travailleurs quant à la formation reçue.

¹ Raymond Quivy, Luc Van Campenhoudt, Manuel de recherche en sciences sociales, 3^{em} édition, Dunod, Paris, 1995, 2006, p17.

2. Problématique :

L'entreprise en tant qu'unité économique s'adapte aux changements et à la pression de l'environnement et au développement technologique pour faire face à la concurrence qui est de plus en plus rude qui pousse à l'innovation et à une gestion efficace des ressources.

En effet la gestion des ressources humaines s'intéresse à beaucoup de domaines et de pratiques parmi ces pratiques on trouve la formation, qui permet d'organiser efficacement et simplement les plans de développement des compétences.

Donc la formation de plus en plus liée à l'accompagnement du changement il s'agit souvent d'aider l'individu à s'adapter à l'évolution de l'entreprise en modifiant sa façon de travail nouveaux outils, un univers en recherche permanent de mobilité et de productivité.²

Les organismes de formation estimaient détenir une certaine vérité pédagogique, aujourd'hui, la négociation des présentations de formation entre lentement dans les meurs, les actions de type « transformation qualifiante » tendent à rééquilibrer les relations entre les partenaires.³

le modèle des compétences peut subvenir aux besoins des managers et particulièrement des responsables des ressources humaines en ce qui concerne les moyens pour identifier et développer les compétences pour faire face aux évolutions modernes que ce soit d'ordre économique, social ainsi que technologique, une entreprise se doit donc assurer une actualisation et un avancement permanent de ses ressources humaines d'où l'importance de la formation comme un moyen essentiel pour assurer cette actualisation, La notion de formation très vaste elle est un investissement pour les établissements et les organisations.

En effet, l'emploi type construit est souvent spécifique l'entreprise où présente des aspects nouveaux pour l'organisme de formation les types de savoirs professionnels et leurs poids

² Natalie Carletto, formation en entreprise, édition Dunod, Paris, 2003, p31.

³ François Beaujolin, la gestion des compétences, édition Nathan, Paris, 1999, p71.

Respectifs sont donc parfois mieux connus par l'entreprise que par l'organisation de formation, la négociation de la proposition de formation devient donc une nécessité pour l'entreprise.⁴

La formation au sein de l'entreprise présente une réalité sur le développement des compétences des salariés dans l'entreprise, ex « ALCOST » Cette réalité, nous avons opté à poser les questions suivantes :

- Quel est l'impact de la formation sur le développement des compétences des salariés au sein d'entreprise ALCOST ?
- Le développement des compétences peut- il assurer des promotions professionnelles au personnel de l'entreprise ?

3. Les hypothèses :

« Une hypothèse est une proposition qui anticipe une relation entre deux termes qui, selon les cas, peuvent être des concepts ou des phénomènes. Elle est donc une proposition provisoire, une présomption, qui demande à être vérifiée. Dès lors, l'hypothèse sera confrontée, dans une étape ultérieure de la recherche, à des données d'observation ».⁵

Selon Madeleine GRAWITZ l'hypothèse « est une proposition de réponse aux questions posées dans la problématique ».⁶

Pour approfondir ces questions, nous essayerons d'apporter des réponses correspondant étroitement à ces questions, lorsque la formation mise en œuvre elle produit des résultats en matière de développement des compétences, dans cet effet, nos hypothèses essaient de répondre aux questions posées au départ :

- La formation améliore les compétences du personnel au sein de l'entreprise ALCOST.
- L'amélioration des compétences favorise la promotion du personnel.

⁴ François Beaujolin, Op.Cit, p71.

⁵ Raymond Quivy, Luc Van Campenhout, Op.Cit, p139.

⁶ Madeleine Grawitz, lexique des sciences sociales, édition Dalloz, Paris, 2000, p115.

4. La méthode utilisée:

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

Selon Maurice ANGERS, la méthode étant définie comme « l'ensemble des procédures, des démarches précises adoptées pour en arriver à un résultat ». ⁷

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

Notre étude effectuée sur l'impact de la formation sur le développement des compétences exige l'utilisation d'une étude quantitative qui est « celle qui permette de recueillir sur un ensemble d'éléments, des informations comparable d'un élément l'autre. » ⁸

Elle est déterminée par la nature, la question de départ et les objectifs de la recherche.

5. La technique utilisée :

Les technique de recherche est l'ensemble de procédés et d'instruments d'investigation utilisés méthodiquement. ⁹

Pour cela, nous avons utilisé la technique du questionnaire, qui est appropriée à notre thème qui porte sur l'impact de la formation sur le développement des compétences au sein de l'entreprise ALCOSTE.

5.1 Le questionnaire :

Pour la réalisation de cette étude, on a opté à la technique du questionnaire, qui va nous permettre d'avoir des données et des éléments numériques de notre objet de recherche.

Le questionnaire est une série de questions posées à un renseignement factuel sur elles-mêmes et leurs environnements. ¹⁰

⁷ Maurice Angers, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Alger, 1995, 1996, p9.

⁸ Raymond Quivy, Luc Van Campenhoudt, Op.Cit, p195.

⁹ Maurice Angers, Op.Cit, p369.

¹⁰ Le petit Larousse, Dictionnaire, Paris, 2008, p849.

Selon Madeleine GRAWITZ le questionnaire est « un moyen d'entrer en communication avec des informateurs, en les interrogeant un à un et de façon identique, en vue de dégager des réponses obtenues des tendances dans les comportements d'une large population. »¹¹

Cette Technique de recherche permet d'interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des résultats mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées.¹²

Notre questionnaire est reparti en trois axes :

- **Axe 1** relatif aux données personnelles.
- **Axe 2** relatifs à la formation et les compétences.
- **Axe 3** relatifs à la promotion.

6. le choix d'échantillon :

L'échantillon est un sous-ensemble de la population de référence composé en fonction des caractéristiques représentatives de ses éléments.¹³

Nous avons opté pour l'échantillonnage probabiliste qui est le type d'échantillonnage où la probabilité qu'un élément d'une population soit choisi pour faire partie de l'échantillon connue et qui permet d'estimer le degré de représentativité de l'échantillon ainsi constitué.¹⁴» dans ce cas notre type l'échantillonnage est stratifié où l'échantillon dans une population de recherche soit retiré aléatoirement (au hasard), ou par strates.

Cela nous permet de collecter le maximum d'informations qui peuvent répondre aux normes de notre préoccupation concernant l'impact de la formation sur le développement des compétences du personnel au sein d'entreprise ALCOST.

Notre étude est portée sur la population de différentes catégories socioprofessionnelles (les cadres, les agents de maîtrise et d'exécutions) pour bien identifier l'objectif de notre recherche

Et avoir des informations nécessaires sur la formation au sein de l'entreprise et leurs compétences.

¹¹ Maurice Angers, Op.Cit, p147.

¹² Ibid. P367.

¹³ Site internet, URL : <https://www.e-marketing.fr/Thematique/etudes-1092/Infographies/Quel-est-rapport-Fran-ais-reseaux-sociaux-338560.htm#ZcVau0HOHLdwBsoP.97>, consulté le 23 juin 2019, à 22h48.

¹⁴ Maurice Angers, Op.Cit, p364.

La manière dont nous avons choisi l'échantillon est montrée dans le tableau suivant :

Tableau I : Présentation de la population mère par fonction et les proportions d'échantillons choisis.

Fonction	Effectif de l'entreprise	Echantillon	%
cadre supérieur	8	5	62,5
Cadre moyen	39	20	51,3
Agent de maîtrise	58	27	46,55
Agent d'exécution	605	38	6,3
Total	710	90	12,70

Nous avons distribué 120 questionnaires pour le personnel enquêté à l'aide du responsable du stage au sein de l'entreprise, nous avons pu récupérer seulement 90 questionnaires, sachant que la période où nous avons effectué notre stage le personnel de l'entreprise était en grève, c'est pour cela que nous n'avons pas pu récupérer les autres questionnaires restant.

6. La pré-enquête :

Notre enquête est déroulée du 06.05.2019, on a procédé à la technique de questionnaire dans le cadre de pré-enquête afin de collecter des informations empiriques et d'avoir une vision claire du terrain, on peut la considérer comme la première familiarisation avec le terrain en vue de délimiter notre champ d'études et de prendre connaissance du sujet.

La pré-enquête est une phase très importante, elle procède tout le travail de recherche, cette technique nous permis de connaître les caractéristiques de la population d'étude.

Au premier lieu, on a discuté avec le responsable du DRH de l'entreprise qui nous a donné tous les renseignements concernant l'organigramme, l'historique, le nombre des travailleurs dans l'organisation.

Dans cette étape on a posé quelques questions liées directement à notre sujet pour tester la pertinence de nos hypothèses.

Il nous a permis aussi d'avoir une idée générale sur le terrain. On a changé des questions et rectifié d'autres, c'est avec l'aide de ce responsable qu'on a pu obtenir des informations pour commencer notre enquête et valider le questionnaire.

7. Les obstacles rencontrés :

Les difficultés que nous avons rencontrées sont généralement liées à quelque obstacle de la recherche sur le terrain :

- La difficulté de récupérer quelques questionnaires.
- le refus de répondre à nos questions dans l'entreprise et de participer à notre enquête notamment les agents d'exécution.
- La grève dans cette entreprise, nous a fait du retard afin de continuer notre cas pratique.
- Le responsable de l'entreprise nous a interdit de distribuer les questionnaires nous-mêmes.

Préambule

De tout le temps l'entreprise adapte ses ressources humaines aux évolutions technologiques organisationnels et réglementation du marché afin d'accroître sa compétitivité économique.

La formation apparaît comme une forme d'avantage accordé aux salariés, dont elle peut favoriser une amélioration des compétences qui permet d'obtenir un poste supérieur.

Pour cela, la formation est toujours existée dans l'organisation pour satisfaire les exigences du personnel et répondre aux attentes des entreprises.

Ce chapitre qui est le cadre théorique de la recherche comme son nom l'indique concerne, les diverses informations sur la formation, la compétence et la promotion.

1. Définitions de la formation :

Certains insistent, dans leur définition, sur la transmission des connaissances afin de répondre aux besoins de l'organisation. Ainsi, La formation peut se définir comme l'ensemble des actions capable de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs tâches actuelles ou celles qui leurs seront confiées dans la futur pour la bonne marche de l'organisation, D'autres auteurs englobent dans leurs définitions des actions lors de l'éducation de base et lors de la formation professionnelle, en cours d'emploi ou en tant qu'adulte, qui s'agisse d'études générales ou professionnelles, de recerclage ou de perfectionnement, de compétences pertinences pour son travail comme dans la vie de citoyen.¹⁷

La formation transfère aux salariés de connaissance ou de savoir-faire pour leur permettre de bien s'acquitter de leurs tâches ; ensemble des actions qui visent à valoriser les salariés, suivies ou non par une promotion ; terme qui englobe le perfectionnement, l'apprentissage, le recyclage, l'initiation, l'accueil, l'entraînement, etc.¹⁸

CITEAN Jean Pierre, Définit « la formation comme un ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leur permette de s'adapter aux changements

¹⁷ David Alis et autres, GRH : une approche internationale, 3^e édition, De Boeck, 2011, p368.

¹⁸ Ibid. P370.

structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqué par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle ».¹⁹

Formation d'une manière générale est un niveau des acquis de scolarité ou professionnelle requis pour un emploi afin de pouvoir donner un rendement acceptable dans cet emploi.²⁰

Pour Lakhdar SEKIOU avec la collaboration de *Louise BLONDIN (1986)* dans leur ouvrage *Gestion du Personnel*, la formation est un « ensemble d'actions, de moyens, de méthode et de support à l'aide desquels les travailleurs sont incités à améliorer leur connaissance, leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales nécessaires à la foi pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels ou sociaux, sans oublier l'accomplissement adéquat de leur fonctions actuelles et futures ».²¹

Nous pouvons comprendre par ces déférentes définitions que la formation est un bagage théorique et pratique accumulé lors d'apprentissages, dont elle contribue une évolution à travers la capacité humaine.

2. La politique de la formation :

Chaque grande fonction de l'entreprise possède sa politique, qui doit être formulée et diffusée. Il est fréquent de rencontrer des politiques :

- Commerciales ;
- De marketing ;
- Financière ;
- Industrielles ;
- Humaines.

Elles sont indispensables pour assurer dans l'entreprise la convergence des efforts de chaque acteur. La définition des politiques précède celle des stratégies ou celle des orientations. Les stratégies et les orientations sont dépendantes de la politique.²²

¹⁹ Jean-Pierre Citeau, Gestion des ressources humaines : Principes généraux et cas pratiques, 4^e édition, Dalloz, Paris, 1994, 2002, p113.

²⁰ David Alis et autres, Op.Cit, p370.

²¹ Site internet, URL : https://www.memoireonline.com/04/11/4466/m_Analyse-du-systeme-de-promotion-des-agents-de-la-caisse-nationale-de-securite-s6.html, consulté le 03 mai 2019, à 14h27.

²² Jacques Soyer, Fonction formation, 2^{em} édition, d'organisation, Paris, 1998, p48.

La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise. Sa « durée de vie » est de plusieurs années alors que les orientations formation sont définies chaque année pour être présentée au comité d'entreprise. La politique de formation doit être écrite et diffusée.

Pour cela, la politique de formation doit présenter :²³

- Les objectifs visés par le biais de la formation
- Les modalités d'organisation (calendrier, planification)
- Les conditions de réussite et d'évaluation
- Le budget

La loi et le règlement incite aux organisations de céder à leur politique une place indépendante et obligatoire.

2.1 Les composantes d'une politique de formation :

La politique de formation se divise en deux éléments principaux, le premier lié aux personnels et le second renvoi aux normes et valeurs d'entreprise, se présentant comme suite :²⁴

2.1.1 les composantes liées aux acteurs :

Pouvoir et responsabilité sont partagés en matière de formation. Chaque acteur doit, à la lecture de la politique formation, comprendre les rôles qu'il aura à jouer.

2.1.1.1 la direction :

Pour l'image de l'entreprise, une direction peut mettre à la disposition de la fonction formation des moyens importants (elle mettra alors en avant son effort financier en matière de formation). Elle ouvrira son institut, son université, son académie, les plus modestes ouvriront leur école ou leur centre de perfectionnement.

2.1.1.2 La direction des ressources humaine :

Elle sera avant tout à la recherche d'une cohérence avec toutes les autres politiques de personnel, elle a en charge la gestion des ressources humaines elle fera donc pression pour que la formation soit en moyen en phase avec sa vision de la gestion de ces ressources.²⁵

²³ Site internet, URL : <http://www.tissot-formation.fr/la-construction-d-une-politique-formation-24634/>, consulté le, 25juin 2019, à 00h02.

²⁴ Jacques Soyer, Op.Cit, p49.

²⁵ Ibid. P50.

2.1.1.3 le responsable hiérarchique :

L'importance du rôle managérial dans la gestion du changement doit être affirmée dans les politiques de formation. Les capacités formatrices de l'encadrement doivent être utilisées, développées et reconnues dans la gestion de sa carrière.²⁶

2.1.1.4 Les représentants du personnel :

Leur rôle sera plus ou moins affirmé en fonction de la finalité assignée à la formation. Les habitudes de l'entreprise au niveau de ses relations avec les représentants du personnel viendront également infléchir la politique de formation. Certaines directions d'orientent vers un partage des finalités de la formation : la formation générale est confiée aux représentants du personnel, la formation professionnelle elle restant sous la responsabilité du management.²⁷

2.1.1.5 Le formé :

En fonction des principes retenus dans la politique humaine, le formé aura un rôle plus ou moins actif en matière de formation. Le salarié attend essentiellement de la formation une possibilité de se promouvoir dans l'entreprise. Si la direction veut répondre à ce besoin, elle va favoriser la promotion interne, permettre à chacun de formuler son projet d'évolution et pour cela fournir à chacun deux sources d'information indispensable :

- la connaissance du potentiel individuel
- la connaissance des métiers actuels futurs de l'entreprise de leur niveau de qualification.²⁸

2.1.2 Les composantes liées aux valeurs de la culture d'entreprise :

Chaque entreprise présente une culture qui lui est propre. Toutes les politiques mises en œuvre doivent tenir compte de cette culture, Les valeurs de l'entreprise devront trouver leur expression dans la politique de formation. Par exemple une entreprise qui proclame sa « croyance en l'homme » n'oubliera pas de reprendre ce thème au niveau de sa politique formation. Il en sera de même pour celles qui se met tant pleinement au service de leurs clients ou celles qui prônent l'efficacité.²⁹

Chaque composante de la politique de formation à un rôle principal pour le bon fonctionnement de la formation, elle veille à encadrer et accompagner le salarié pour se former, afin de répondre au besoin de l'entreprise et du personnel.

²⁶ Jacques Soyer, Op.Cit, P51.

²⁷ Ibid. P51.

²⁸ Ibid. P52.

²⁹ Ibid. P53.

3. Les types de la formation :

Il existe cinq types de formation qui se défèrent l'une de l'autre, l'entreprise choisira la procédure dont son personnel doit être formé, en citant :³⁰

3.1 Formation professionnelle :

Formation prise dans un établissement scolaire, technique ou autre, permettant d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques concernant un domaine spécifique, et nécessaire pour exercer un métier ou une profession.

3.2 Formation en alternance :

La formation est organisée de façon à faire alterner des périodes de formation dans des établissements scolaires ou autres et des périodes de stages ou de travail en en apprentissage dans l'organisation, rémunérées ou non.

3.3 Formation continue :

Recyclage ou formation incessante du travailleur lui permettant de se mettre à jour dans une discipline, une technique, un métier ou une profession. Cette formation lui permet implicitement de s'adapter au changement des techniques et des conditions de travail.

3.4 Formation sur le tas :

Formation d'appoint par la quelle un travailleur apprend en même temps qu'il effectue divers tache et se familiarise avec de nouveaux procédés et techniques utilisé dans une profession ou un métier afin d'accomplir son travail avec satisfaction.

3.5 Formation initiale :

Formation qu'un individu entreprend avant d'entrer sur le marché du travail ou dans sa carrière professionnelle.³¹

3.6 Formation à distance :

Connue aussi sous son appellation anglaise, le e-Learning, traduites différentes possibilités qu'ont les apprenant à se former à distance. La formation à distance peut ainsi s'opérer par les différents médias disponibles : - Par Informatique : logiciels, sites internet permettent de plus en plus aux stagiaires de se former depuis le lieu de travail ou de chez soi.³²

³⁰ David Alis, Op.Cit, p370.

³¹ Site internet, URL: <http://cdeacf.ca/definition/formation-initiale>, consulté le, 23 juin 2019, à 15h03.

³² Site internet, URL : <https://www.formaguide.com/formateurs/base-documentaire/fiches-pratiques/zoom-sur/la-formation-a-distance/la-formation-a-distance-definition>, consulté le, 25 juin 2019, à 13h21.

4. les objectifs de la formation :

La formation contribue à atteindre des objectifs; claires, réalistes et précises, que nous allons identifier d'une manière générale et particulière, en les présentant comme suite :

4.1 Les objectifs généraux :³³

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois ;
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation ;
- Améliorer le statut des salariés par les promotions ;
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériels et des équipements une réduction des accidents ;
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines ;
- Accroître chez chaque salarié l'estime de soi ;
- Aider au développement de la prévention et à la protection des salariés dans une situation spécifiques ;
- Aider les emplois à s'intégrer plus aisément dans de nouvelles organisations ;
- Améliorer l'expression orale des salariés et leur faire contrôler leur stress quand ils font un exposé professionnel ;
- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse des situations organisationnelles ;
- S'adapter aux exigences toujours changeant ;
- Développer les capacités de jugement des formés ;
- Réaliser des projets étatiques afin de résoudre des problèmes ;
- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment ;
- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou de la parfaire ;
- Sauver du temps au supérieur immédiat et aux collègues de travail.

³³ David Alis, Op.Cit, p369.

4.2 Les objectifs particuliers :

D'une manière plus précise le salarié à ses propres objectifs qui se défèrent de celle d'entreprise, les deux visent à des buts particuliers, en commençant par :

4.2.1 Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié :

Lorsqu'un salarié vise un but bien précis, réfléchira à une solution qui lui permettra d'accroître son objectif, dès là, il a classé la formation comme une forme d'initiative de lui-même afin de :

- Obtenir un poste supérieur ;
- Améliorer la maîtrise de son métier ;
- Acquérir des connaissances professionnelles profondes ;
- Obtenir un avantage salarial ;
- Avoir des relations solide et durable avec l'entreprise ;
- Développement d'une compétence pour la réalisation d'une activité sociale ou de loisir.

4.2.2 Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation :

Chaque organisation à des buts, y compris l'entreprise dont elle contribue son plan afin de les atteindre, et donc toutes les actions de ses plans sont considérer comme étant de l'initiative d'elle-même, en visant quelques objectifs qui peuvent être cité:³⁴

- Développement d'une culture d'entreprise, introduire certaines valeurs dans l'entreprises ;
- Assurer l'adaptation de la main d'œuvre aux postes actuels ;
- Préparer le personnel à des promotions, (poste supérieur, augmentation du salaire...);
- Rendre le personnel capable à participer efficacement à un projet d'entreprise ;
- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture et ses aptitudes à manager ;
- Développer les liens sociaux et assurer la communication interne.

5. Enjeux de la formation:

La formation des salariés répond à la fois aux attentes des salariés et des entreprises et contribue à améliorer la performance des entreprises :³⁵

³⁴ Jacques Soyer, Op.Cit, p49.

³⁵ Choloé Guillot-Soulez, La gestion de la ressource humaine, 8^{em} édition, Gualino, 2016, p82.

- La formation permet d'améliorer la qualité du travail : elle contribue à développer les compétences et les aptitudes des salariés ;
- La formation favorise une meilleure coordination des tâches ;
- La formation facilite l'intégration du progrès technique (équipement, modification des modes d'organisation...) ;
- La formation contribue à une meilleure adaptabilité des salariés...

Les dispositifs légaux de formation professionnelle visent à permettre aux salariés de se former de manière à développer leurs compétences mais également à ce maintenir dans un emploi tout au long de la vie en leur proposant d'acquérir des compétences variées, de faire valider ces compétences et de définir un projet personnel et professionnel (employabilité).

Du côté des entreprises, les actions de la formation du personnel peuvent correspondre à une stratégie réactive ou proactive :³⁶

- **Une stratégie réactive de formation** : l'entreprise réfléchit à sa politique de formation en fonction des changements qui affectent l'entreprise ;
- **Une stratégie proactive de formation** : l'entreprise réfléchit aux compétences de son personnel dans le cadre de sa stratégie globale et fait le lien entre politique de formation et gestion prévisionnelle de l'entreprise.

Dans une perspective de développement des ressources humaine, la formation doit faire l'objet d'une véritable politique pour optimiser son pilotage et la replacer dans le périmètre globale de la politique RH de l'entreprise. Définir une politique de formation doit conduire à faire le lien entre formation, gestion des compétences, gestion des parcours professionnels, mobilité, promotion sociales...

5. L'effet de la formation dans l'entreprise :

Il existe quatre effets essentiels qui représente l'intervention de la formation sur l'entreprise et son développement et le développement du potentiel des salariés, en commençant par :³⁷

³⁶ Choloé Guillot-Soulez, Op.Cit, p82.

³⁷ Renaud Sainsaulieu, Sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement, 2^{em} édition, Dalloz, Paris, 1995, p374.

5.1 L'effet de sociabilité :

La formation favorise un caractère aimable du personnel qui lui permet la possibilité d'échange et d'expression. Les formateurs considèrent la formation comme un moyen de construire des relations de groupe, de rencontre professionnelle, ce simple phénomène est une forme d'occasion afin de s'identifier à nouveau dans l'entreprise.

5.2 L'effet d'intégration :

La formation est toujours plus au moins synonyme de promotion professionnelle et sociale, elle induit un fort mouvement dans les principes de repères, d'identité et de reconnaissance sociale, l'acquisition d'autres conceptions et modèles de conduite ou de savoir-faire se présente comme une sorte d'essai marqué qu'il va falloir transformer quelque part sur une scène locale, professionnelle, institutionnelle, nationale, il est clair qu'on ne se forme jamais vraiment sur soi mais pour faire et pour être déferrement en société.

5.3 L'effet d'ouverture sur les systèmes sociaux :

Les entreprises reçoivent des formateurs venus d'ailleurs, ces derniers sont plus ou moins organisés réseaux professionnels, des contacts se nouent avec les lycées, les mairies, les agences de l'emploi. Dans l'entreprise elle-même, les formateurs conservent des rapports avec les formés, ils sont souvent cadre et entretiennent des relations durables entre eux, avec des formés, des syndicalistes... en terme de système, la formation est porteuse de réseaux et de relais, par la même, elle fournit la maturation organisationnelle à l'ouverture des ensembles clos.³⁸

5.4 L'effet de stimulation de l'imaginaire :

La formation stimule puissamment la fonction imaginaire des individus et groupes. On y trouve bien souvent l'occasion de vivre symboliquement d'autres situations sociales.³⁹

6. Les conditions d'efficacité de la formation :

La qualité et l'efficacité des actions de formation professionnelle représente aujourd'hui un objectif prioritaire pour l'entreprise et cela pour au moins deux raisons :⁴⁰

- Les responsables de formation doivent trouver une réponse aux divers problèmes que leur pose l'atomisation de l'offre privée et publique de formation et notamment faire en sorte d'exiger une véritable « relation client-fournisseur » ;

³⁸Renaud Sainsaulieu, Op.Cit, p375.

³⁹Ibid.P375.

⁴⁰ Jean-Pierre Citeau, Op.Cit, p125.

- Les responsables doivent également s'efforcer leurs démarches- formation afin d'optimiser les résultats des actions de formation, c'est-à-dire en fait réaliser l'évolution pertinente des compétences au moindre cout.

Trois grande approches sont mises en œuvre pour tenter de rendre la formation plus efficace et améliorer la qualité :

- Intégrer la formation dans la stratégie générale de l'entreprise que ce soit au niveau des nouveaux projets, d'une nouvelle activité, d'un nouveau produit ;
- Impliquer de manière de plus en plus importante de différents échelons hiérarchiques en amont (définition des besoins) et en aval (accompagnement des acquis sur le terrain) des actions de formations ;
- Promouvoir l'utilisation de procédures outils visant à garantir une clarification de la terminologie ad hoc, une bonne identification du besoin et sa traduction précise en termes d'action pédagogique. Cette troisième formule s'apparente à ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui « l'assurance qualité en formation ». ⁴¹

7. Les obligations en matière de formation :

Quelles que soient la forme et la durée de son contrat de travail, le salarié peut se former, en totalité ou en partie, pendant son temps de travail. L'accès des salariés aux actions de formation professionnelle peut se faire à l'initiative de l'employeur mais également à l'initiative du salarié lui-même, Il existe trois formes d'obligation en citant :

7.1 Les obligations financières

Les employeurs doivent contribuer financement au développement de la formation professionnelle. Le code du travail impose aux entreprises des contributions financières minimales, calculées sur leur masse salariale. Celles-ci sont constitués de dépenses de l'entreprise ou versées a des organismes spécialisés, créés et gérés par les partenaires sociaux, les OPCA (organisme paritaires collecteurs Agrées).⁴²

L'entreprise à l'obligation de mobiliser tous les moyens pour le développement des compétences de ses salariés, il s'agit notamment des moyens financiers dont la loi du travail incite aux organisations un investissement pour assurer un développement de la formation.

⁴¹ Jean-Pierre Citeau, Op.Cit, p125.

⁴²Choloé Guillot-Soulez, Op.Cit, p84.

7.1.1 Le plan de formation :

Le plan de formation est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise. Il résume les objectifs à atteindre et les actions de formation envisagées afin d'assurer le développement des compétences dans l'entreprise.

L'élaboration du plan de formation est sous la responsabilité pleine et concrète du chef d'entreprise, avec une consultation obligatoire des représentants du personnel : tous les ans, ces derniers doivent être consultés lors de l'élaboration du plan de formation et peuvent faire des propositions pour modifier ou améliorer le plan envisagé par l'employeur.⁴³

Le plan de formation planifie et organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus. La loi distingue les actions d'adaptation.

Des salariés au poste de travail; à l'évolution de leurs emplois ou au maintien de l'emploi qui se déroulent dans le temps de travail et les actions liées au développement des compétences; susceptibles d'être suivies en dehors du temps de travail. Adapter les compétences des salariés aux orientations stratégiques de l'entreprise; développer le capital humain; offrir à tous des possibilités de progression est possible à travers les actions de développement des compétences, Le plan comprend :⁴⁴

- les objectifs ;
- les priorités ;
- le contenu ;
- la pédagogie ;
- la durée, le calendrier ;
- le budget ;
- les catégories de bénéficiaires ;

⁴³Choloé Guillot-Soulez, Op.Cit, p85.

⁴⁴ Jean Marie Peretti, Gestion ressources humaines, 21^e édition, Vuibert, Paris, 2016, p172.

- la manière dont les actions seront évaluées.

7.1.1.1 L'analyse des besoins :

L'analyse des besoins consiste en un effort systématique de réflexion, de collecte de données (fait, opinions, attitude). L'objectif est d'identifier les écarts (besoins) entre un résultat actuel et un résultat désiré.⁴⁵

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

Les procédures d'appréciation, lorsqu'elles comprennent un entretien Systématique; constituent une première approche des besoins de Formation, L'entretien professionnel permet de définir les besoins de développement des compétences.

Analyse des emplois permet également de déterminer les éléments de formations complémentaires nécessaires pour la maîtrise de la situation Professionnelle, Les entreprises disposent de référentiels de compétences pour les principaux emplois. Elles peuvent ainsi faire ressortir les compétences à développer par chaque salarié.

Les référentiels de compétence pour chaque métier font ressortir Les compétences transverses, utilisables dans plusieurs emplois; et les compétences spécifiques. Ils doivent être connus de façon à ce que L'entretien d'appréciation puisse déboucher sur des recommandations Plus approfondis; les bilans de compétences permettent de déterminer les compétences à acquérir en fonction des perspectives d'évolution professionnelle.⁴⁶

7.1.1.2 Les choix de la politique de formation :

La politique de formation est l'un des volets de la gestion stratégique de l'emploi dans l'entreprise. C'est aussi l'un des moyens de répondre aux attentes formulées par les salariés et en particulier à celle d'employabilité.

Cette double finalité, répondre aux attentes du personnel et aux besoins de l'organisation, est fréquemment évoquée par les entreprises. Il faut d'ailleurs noter que les demandes exprimées par les salariés rejoignent Largement les choix de l'entreprise. Le droit à la formation

⁴⁵ F. Makhlof, Initiation à la GRH : gestion des ressources humaines, édition Page Bleues, Algérie, 2012, p77.

⁴⁶ Jean Marie Peretti, Op, Cit, p172.

professionnelle, à souvent comme conséquence de rendre les salariés plus attentifs à la stratégie de l'entreprise et aux possibilités de carrière qu'elle Leur ouvre, Les principaux choix portent sur :⁴⁷

- les objectifs de la formation ;
- le budget ;
- les contenus ;
- les bénéficiaires ;
- les modalités : durée, « inter » ou « intra », moyens externes ou Internes, formation pendant ou hors les heures de travail ;
- le développement du e-Learning (formation via le Net) ;
- le développement du tutorat ;
- la validation des acquis de l'expérience (VAE) ;
- le développement du coaching;
- l'implication du salarié avec le CPF

Depuis de nombreuses années, les entreprises ont développé des bases de connaissances grâce aux solutions de knowledge management avec la numérisation des données et les transformations des données en information et de cette information en savoir.

7.1.2 L'entretien professionnel :

Entretien professionnel obligatoire pour l'ensemble des salariés l'objectif est de faire le point sur leurs actions de formation, leurs compétences et leurs perspectives d'évolution professionnelles, notamment en termes de qualifications et d'emploi.⁴⁸

⁴⁷ Jean Marie Peretti, Op.Cit, p173.

⁴⁸ Choloé Guillot-Soulez, Op.Cit, p86.

Et donc Le salarié est en droit de demander à son employeur l'organisation d'un entretien professionnel, ce rendez-vous vise à concilier les intérêts de l'entreprise et ceux du salarié dans une perspective d'avenir.

8. Internaliser ou externaliser la formation :

Parmi les différentes activités RH, la formation est bien souvent, avec la paie, l'une des activités couramment externalisée, en totalité ou en partie, l'externalisation de la formation permet aux entreprises :⁴⁹

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

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

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

Cette solution suppose la présence de formateurs chargés :

- Des programmes et de progression pédagogique en lien avec les responsables de services et/ou les responsables de la formation ;
- Du suivi de la progression et du déroulement pratique des séances de la formation ;
- Du suivi des réalisations ;
- De la participation à la mise au point des outils et méthodes pédagogiques (exercices, travaux, études de cas...) ;
- De l'animation de stage dans leurs domaines de spécialité.

⁴⁹ Choloé Guillot-Soulez, Op.Cit, p87.

9. L'évaluation de la formation :

L'évaluation de la formation permet de découvrir si les objectifs de la formation sont atteints. Evaluer c'est attribuer une valeur au programme de formation ou à une ou plusieurs de ses composantes, comme le contenu, les techniques, les formateurs, les supports, etc...⁵⁰

D'après le modèle développé par Krikpatrick en 1953, L'évaluation de la formation peut passer sur quatre niveaux :

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

L'évaluation « à chaud » correspond aux deux premières étapes et a lieu à l'issue de la formation ou dans les 48 heures qui suivent. L'évaluation « à froid » a lieu plus tard (généralement un mois après) et correspond à la troisième étape du modèle et, éventuellement le quatrième.⁵¹

L'évaluation de la formation se limite bien souvent à une estimation du niveau de satisfaction des stagiaires et, éventuellement, à un examen de validation des connaissances acquises. Néanmoins, l'importance accrue de la formation conduit l'entreprise à développer les outils de suivis de la formation se forme de tableaux de bord ou de progiciels.

Avant chaque lancement d'un projet l'entreprise cache derrière des buts souhaitable à réaliser, l'évaluation de la formation offre une opportunité à l'entreprise de dévoiler l'écart entre objectifs fixés par la formation et résultats effectivement obtenus, en utilisant des techniques et des méthodes afin d'avoir les résultats essentiels.⁵²

⁵⁰ David Alis, Op.Cit, P369.

⁵¹ Choloé Guillot-Soulez, Op.Cit, p89.

⁵² Ibid. P90.

10. Les contrats de travail dédiés à la formation :

Un contrat de formation est un contrat de droit privé ayant pour objet de formaliser les relations entre l'organisme de formation et le stagiaire.⁵³ Il existe deux types de contrats, à présenter :

10.1 Le contrat d'apprentissage :

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

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

L'apprentissage repose sur le principe de l'alternance entre l'enseignement théorique, en centre de formation d'apprentis, et enseignement du métier, chez l'employeur⁵⁴

10.2 Le contrat de professionnalisation:

Le contrat de professionnalisation est un contrat de travail conclu entre un employeur et un salarié. Il permet l'acquisition, dans le cadre de la formation continue, d'une qualification professionnelle (diplôme, titre, certificat de qualification professionnelle...) reconnue par l'État. L'objectif est l'insertion à l'emploi des jeunes et des adultes⁵⁵.

Ces types de contrats permettent à l'entreprise de répondre précisément à ses besoins en personnel qualifié d'une part, et le salarié va bénéficier d'un avantage en matière d'amélioration de ses connaissances en assurant la transmission des savoirs d'autre part.

11. La mise en œuvre de la formation dans l'entreprise :

La mise en œuvre de la formation suppose un ensemble d'opérations allant de la collecte des besoins à l'évaluation des actions de formation, en passant par l'établissement d'un plan de formation qui est l'outil central du responsable de la formation, définir la politique de formation consiste à préciser la façon dont la formation accompagnera l'ensemble de ces choix.

⁵³ Site web, URL : <https://formation-continue.ooreka.fr/ebibliotheque/voir/190238/contrat-de-formation-professionnelle>, consulté le, 07 juin 2019, à 20h30.

⁵⁴ Choloé Guillot-soulez, Op.Cit.P90.

⁵⁵ Site internet,

https://www.pantheonsorbonne.fr/fileadmin/Service_MUE/Apprentissage/GuidePratiqueContratdeProfessionnalison.pdf, consulté le 25 juin 2019, à 12h53.

Le plan de formation de l'entreprise correspond à l'ensemble des actions de formation que l'employeur décide de faire suivre à ses salariés en fonction des objectifs de développement qu'il a définis. Aucun texte juridique n'est spécifique la forme exacte, mais il doit répartir les actions de formation en deux catégories : les actions d'adaptation du salariés au poste du travail ou au maintien dans l'emploi d'une part, les actions de développement des compétences des salariés d'autres part. Le plan fait l'objet d'une présentation au comité d'entreprise, qui doit émettre un avis. Au-delà du seul formalisme, cette présentation doit être le moment du dialogue et de la négociation autour du rôle et des objectifs de formation.

La mise en œuvre du programme de formation fait l'objet d'un suivi régulier, à l'aide de tableau de bord, et elle fait l'objet d'une évaluation. Celle ci concerne la qualité du processus d'identification des besoins, le niveau d'exécution du programme de formation, la mesure de son efficacité, à chaud et à froid, du point de vue des transferts de compétences dans les situations de travail ou de l'impact de la formation sur les résultats organisationnel.⁵⁶

12. Le développement de la formation dans l'entreprise :

La tendance des actions de formation considérées comme prioritaire par les entreprise, En retirant notamment les actions orientées vers :

- La professionnalisation des emplois actuels ;
- L'animation d'équipe, la conduite de travail de groupe...
- La qualité ;
- La maîtrise des nouvelles technologies (comme la bureaucratie);
- La sécurité.

Trois conditions doivent être réunies pour faire de la formation dans l'entreprise, un atout majeur de son développement :⁵⁷

- Un enjeu politique clair. La formation doit en finir avec les ambiguïtés et les caricatures qui l'ont trop souvent caractérisée. La formation doit s'intégrer dans une véritable logique managériale, c'est-à-dire être finalisé par des objectifs précis transparents en rapport étroit

⁵⁶Benoit Grasser, Florent Noel, Ressource humaines, édition Vuibert, Paris, 2016, p202.

⁵⁷ Jean-Pierre Citeau, Op.Cit, p125.

avec ses ambitions économiques et sa réalité sociales, et activée par un ensemble de moyens cohérents ;

- Un système de formation cohérent et performant. Le système de formation s'assure de sa cohérence en proposant des actions véritablement calibrées aux différents besoins et articulées entre elles. Le système de formation doit se préoccuper de son efficacité en validant ses actions déterminantes et en vérifiant la nature et l'importance de leurs retombées pour l'entreprise ;
- Un développement sans exclusion. L'évolution des compétences conduit parfois les entreprises à surestimer les qualifications requises et à sous estimer les capacités d'adaptation du personnels les moins qualifiés.

13. La formation dans l'entreprise algérienne :

Les réalités algériennes en matière de gestion des ressources humaines, ne présentent pas encore les aptitudes et les qualités nécessaires à la prise en charge de ses fonctions.

De nombreux facteurs organisationnels et environnementaux entravent le développement de la fonction ressource humaine en Algérie.

Nous citerons à titre d'exemple les facteurs suivants :⁵⁸

- Un contexte économique, culturel et social à impact fort sur les décisions ressources humaines ;
- Une confiscation des activités ressources humaines, par les directions générales, laissant aux structures ressources humaines, l'administration courante et les relations sociales.

La fonction formation est en plein développement, en témoignent la place qu'elle occupe au sein de l'entreprise algérienne et le projet qu'elle véhicule.

Notamment à travers le plan de formation et sa contribution au développement de toutes les activités de l'entreprise.

⁵⁸ Site internet, URL : <https://www.dzentreprise.net/lentreprise-algerienne-et-le-retour-sur-investissement-de-la-formation/> consulté le, 21 mai 2019, à 12h14.

Dans 78% des entreprises questionnées, la structure chargée de la formation est rattachée à la DRH, dans 6,5% d'entre elles elle est une structure autonome et distincte de la structure RH. Au vu de ces données. Qu'attendons-nous de la formation en Algérie?

L'entreprise algérienne considère la formation comme un investissement dont on attend Une multitude de bienfaits.

Le développement des compétences des employés, l'atteinte de meilleurs résultats, la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise avec succès...Ceci fait du management de la formation une activité complexe et exigeante.

La formation a ses propres paramètres d'efficacité. L'amélioration continue du système formation, passe nécessairement par la mesure d'indicateurs qui permettront de porter un jugement éclairé sur sa performance et ainsi en améliorer l'efficacité.

Nous pouvons dire que l'entreprise à l'obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution permanente de leurs emplois. De la, la formation devient une exigence de l'employabilité et de la sécurisation du parcours professionnel afin d'assurer la compétitivité de l'entreprise et améliorer les compétences du personnel.

1. Définitions de la compétence :

La compétence peut être définie comme la capacité d'un individu à mobiliser des ressources (connaissance savoir, savoir faire et comportement) pour réaliser de façon satisfaisante une activité professionnelle donnée dans un contexte précis elle s'observe et s'évalue en situation de travail. ⁵⁹

Selon Gilbert et Parlier, la compétence se définit comme « l'ensemble des connaissances, capacités d'action et comportements structurés en fonction d'un but et dans type de situations données ». ⁶⁰

Selon ROME, compétence est « l'ensemble de savoir-faire et savoir-être qui sont manifestés dans l'exercice d'un emploi-métier, dans une situation d'activité donnée ». ⁶¹

La définition proposée par le MEDEF : « La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, de savoir-faire, d'expérience et de comportement s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre, en situation professionnelle, à partir de l quelle elle est validable ; c'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, d'évaluer de valider et de faire évoluer. » ⁶²

Selon Aubert, Gilbert et Pigeys, la compétence est « la capacités des personnes, ayant un caractère prédictif, intégrant des modalités variées, identifiables et utilisables dans les différents contextes de gestion ». ⁶³

Nous comprenons que la capacité personnelle pousse l'être humain à améliorer sa connaissance et développer son niveau professionnel, en mettant l'accent sur ses caractéristiques personnelles et être capable d'accomplir des relations professionnelles dans son lieu de travail,

⁵⁹ Benot Grasser, Ressources humaines, édition Vuibert, Paris, 2016, p23.

⁶⁰ Eric Campoy et autres, Gestion des ressources humaines, Pearson éducation, France, 2008, p4.

⁶¹ Ibid.P4.

⁶² Geneviève Lacono, Gestion des ressources humaines, édition, Casbah, Alger, 2004, p155.

⁶³ Eric Campoy et autres, Op.Cit, p4.

ses capacités peuvent lui permettre d'exercer un emploi supérieur qui ne sera validé que par l'entreprise.

2. Les caractéristiques de la compétence :

Voici les sept principales caractéristiques de la notion de compétence, sont présenté comme suite :⁶⁴

- Compétence est une mise en situation ;
- Compétence contingente, contextualité à une finalité ;
- Compétence est une construction dans le temps ;
- Compétence est un attribut de l'homme ;
- Compétence doit être reconnue, validé par les autres ;
- Compétence doit a un caractère permanent si elle est mise en œuvre ;
- Compétence est transférable dans le cadre d'un processus d'apprentissage ;

Dans la logique de compétence, un poste se définit par un certain nombre d'exigence en termes de compétence requises pour le remplir convenablement. Ces exigences sont en partie indescriptibles du fait de multiples imprévus et le salarié doit présenter une capacité d'adaptation forte.

3. L'approche des compétences :

Dans toute organisation il y a accumulation latente d'un capital humain de compétences. Cette accumulation ne prend pas les formes traditionnelles et visibles de l'investissement ; elle concerne un capital immatériel. Elle est donc parfaitement invisible aux cotés de la constitution des chapiteaux matériels. Pourtant, ce capital vital pour le développement et la performance des entreprises. On se convaincra de son importance en constantan, par exemple, que les prix de cession de sociétés de services peuvent s'élever à plus de fixe fois la valeur de leurs chapiteaux matériaux. Il conviendra donc d'estimer et de gérer cette accumulation en appréciant les compétences actuelles et en évaluant les besoins future.⁶⁵

Donc la capacité individuelle n'est pas un investissement matériel plutôt intellectuelle et invisible, les résultats de ces derniers contribue un développement matériel pour l'entreprise, pour cela la compétence humain à une valeur importante qui doit être évalué par l'entreprise.

⁶⁴ Jean Marie Pretti, Ressources humaines, 15^{em} édition, Vuibert, Paris, 2015, p166.

⁶⁵ Bernard Martory, Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances, 6^{em} édition, Dunod, Paris, 2005, p12.

3.1 Les trois modes d'approche des compétences :

Dans une entreprise moyennement pourvue d'un système d'informations, on possède au moins trois voies d'approche pour dresser un bilan des ressources humaines ; toutes les trois sont nécessaires, mais elles ne sont pas suffisantes. En les citant comme suite :⁶⁶

- Les structures traduites par les organigrammes : on connaît bien les limites des organigrammes consciencieusement dressés dans la plupart des sociétés. Certes, ils traduisent un état de l'organisation, mais ils sont redoutablement figé, ne reflétant ni les circuits réels du pouvoir et de l'information ni leurs évolutions.
- Les choix de gestion individuelle éclairé par l'évaluation des postes : les diverses pratiques d'évaluation de poste conduites dans beaucoup d'entreprise sont indispensables pour étayer une hiérarchie de rémunérations, éclairer les embauches, définir les champs de responsabilités...
- L'organisation du travail par les analyses de tâches : pour les postes à fort contenu d'exécution, les descriptions des tâches visent à la rationalisation, à la meilleure coordination...

Il manque à ces états deux types de connaissance indispensables à un constat complet de l'état des ressources humaines :

- Au niveau individuel, un état des compétences effectivement développés par chacun des collaborateurs : c'est l'outil de la gestion individuelle.
- Au niveau collectif, un recensement des profils d'emplois, par exemple à partir des nomenclatures d'emploi type : c'est l'outil de la gestion prévisionnelle.

3.2 Gestion individuelle et gestion collective des compétences

- La gestion individuelle repose sur une approche normative des collaborateurs : qu'est ce que savent faire M.X ou Mme Y ? qu'auront-ils besoin de savoir faire demain ? comment leurs compétences peuvent elles évaluer ?

- Elle est opérée sur la base de deux piliers que constituent le recensement des informations individuelles (formation à l'entrée, carrière, formation dans l'entreprise...) et pour un certain nombre d'entreprises au moins- un système d'appréciation. Il nous semble efficace de conduire la gestion individuelle à partir d'une définition du « métier » exercé par chaque collaborateur, identifié à partir de ses savoirs et savoir-faire.

⁶⁶ Bernard Martory, Daniel Crozet, Op.Cit, p13

- la gestion collective des emplois recense les compétences de façon anonyme, par poste, par famille d'emploi et par sous-unité

Dans ce dernier cas, elle concerne des organisations dont les effectifs sont importants : un seuil de trois cent à cinq cents salariés semble un minimum pour entreprendre une étude significative des métiers ou des emplois types. Elle est opérée à partir de l'identification d' « emplois types » définissant des axes de compétences propre à des groupes d'emploi. Elle s'appuie sur les classifications professionnelles, les organigrammes, les conventions collectives, les catégories propres à l'entreprise...⁶⁷

3.3 L'approche des compétences individuelles par le « métier »

Dés lors que l'on se met en chaque définir des profils de compétences ou des nomenclatures d'emploi, on est frappé par la très large diversité des méthodologies d'approches et de mesure. Chaque groupe, chaque spécialiste, y va de ses propositions de choix de concepts et des méthodes. De la, nous pouvons mettre un point sur le métier en le expliquant comme suite :⁶⁸

3.3.1 Le profil individuel et la cible de métier

Le recensement du capital d'expertise trouve nécessairement sa base au niveau individuel. Il passe par un bilan – celui du profil individuel- et par la fixation d'objectifs, la cible de métier. L'approche par le métier et ses quatre composantes fournit un cadre commode au recensement des compétences individuelles. La définition du métier correspond à une conception à la fois plus large que celles des savoir-faire techniques et plus dynamique car elle prend en compte les évolutions possibles.

3.3.2 La définition de métier sur la base de quatre paramètres :

Dans cette approche par le métier qui s'articule autour de quatre paramètre, chaque salarié va se positionner sur l'ensemble des compétences que sont les avoirs, les savoir-faire, les savoirs être et les savoir-évoluer, en les présentant comme suite :⁶⁹

⁶⁷ Bernard Martory, Daniel Crozet, Op.Cit, p13.

⁶⁸ Ibid. P15.

⁶⁹ Ibid. P17.

- **Les savoirs** : c'est-à-dire l'ensemble des connaissances générales ou spécialisées à posséder. Il peut s'agir de connaissance théoriques ou de la maîtrise de certains langages scientifiques et techniques.

- **Les savoir-faire** : ils concernent la maîtrise d'outils et de méthodes dans des contextes bien spécifiques. Il importera de préciser dans quelle mesure ces savoir-faire sont transférables à des situations de travail diversifiées.

- **Les savoir-être** : c'est-à-dire les attitudes et les comportements des personnes au travail, les façons souhaitables d'agir et d'inter-agir.

- **Les savoir-évoluer** : ils concernent à la fois les possibilités de progresser dans le métier et/ou d'aller vers d'autres types d'activités ; ils seront appréciés sur la base de ce que l'on nomme généralement le potentiel individuel. Cette flexibilité ne concerne pas seulement les cadres mais l'ensemble des personnels soumis à des évolutions des techniques et de l'organisation.

3.3.3 La compétence mise en œuvre :

Passer de la compétence individuelle à la compétence réellement mise en œuvre exige une approche organisationnelle des conditions de mise en œuvre de la compétence. Cette approche est traduite par le schéma qui suit. Deux niveaux supplémentaires méritent d'être introduits à cotées savoirs élémentaires qui constituent un socle incontournable. Le premier s'agit de la volonté personnelle du salarié de son mobiliser dans le poste et de l'incitation-managériale et salariale-faite par l'organisation pour qu'il trouve l'intérêt à mettre en œuvre ses compétences au plus haut niveau. La seconde relève des moyens mis à la disposition des salariés, du bon fonctionnement de l'organisation, de l'existence des solidarités et de la coopération en son sein.⁷⁰

Dans la logique, les compétences dans une entreprise reposent à la fois sur le savoir agir, vouloir agir et pouvoir agir. Tous les termes en l'équation sont indispensables : si un seul est manquant, la compétence n'est pas valable, dès la, le passage d'une compétence individuelle à une compétence réelle exige à respecter les conditions de mise en œuvre de la compétence en passant par une approche organisationnelle, Tout cela se résumera dans le schéma qui suit :

⁷⁰ Bernard Martory, Op.Cit. P19.

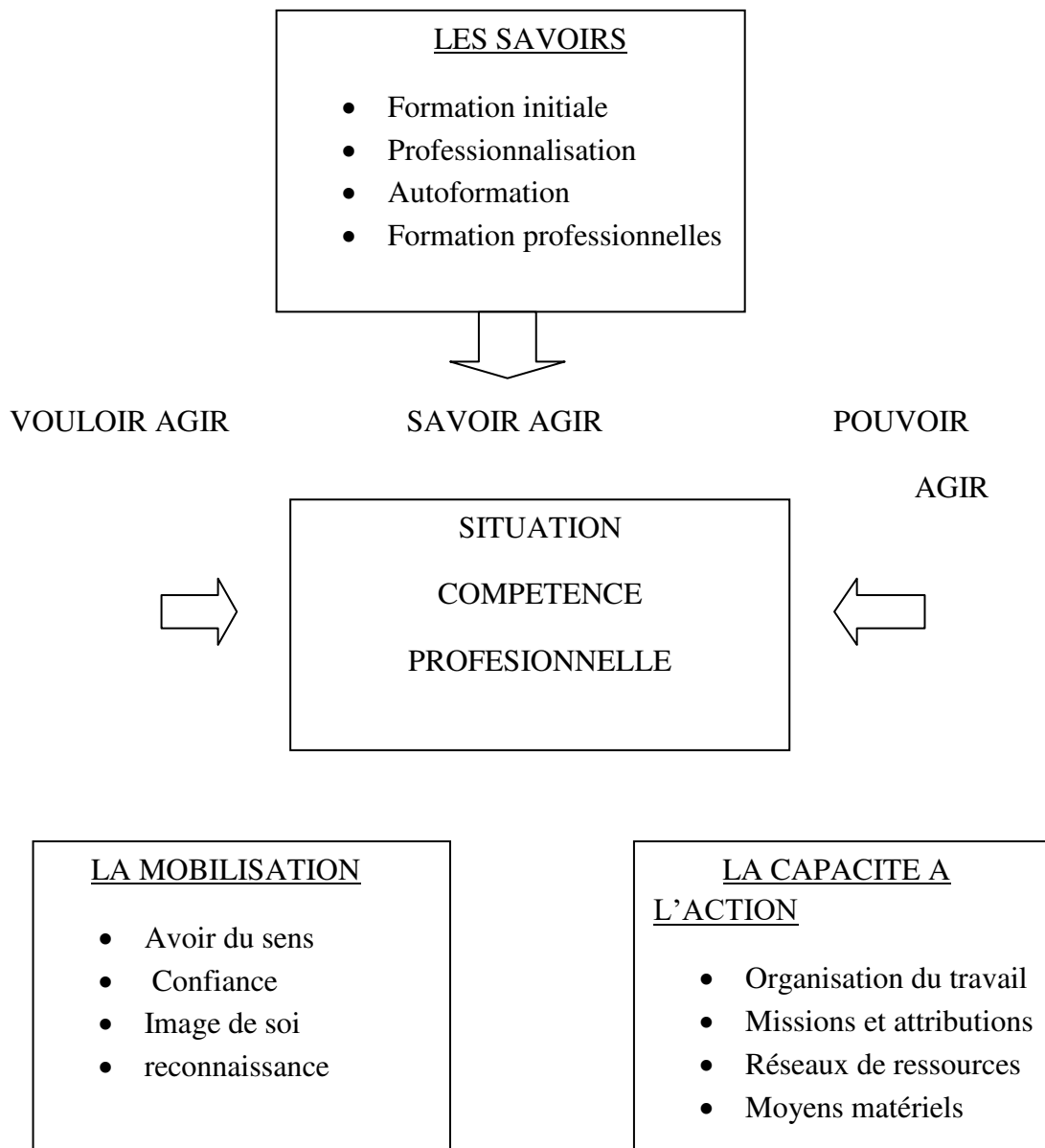


Figure 1 : La compétence mise en œuvre.⁷¹

⁷¹ Bernard Martory, Op.Cit. P19.

4. Les types de compétences :

Cette partie contient les types essentiels de la compétence qui sont expliqués d'une manière claire et précise, en commençant par :

4.1 Les compétences individuelles :

Correspond à l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir être définis dans l'exercice d'un emploi ou d'un métier dans une situation d'activité donnée. La compétence d'un salarié renvoie à sa capacité à mettre en œuvre, en situation de travail, un ensemble de connaissances, de savoir faire techniques et relationnels, pour parvenir au résultat attendu.⁷²

Les compétences individuelles jouent un rôle clé dans les stratégies organisationnelles – de trois points de vue :

- la prise en compte des compétences modifie la gestion des Carrières aussi bien en ce qui concerne les décisions de recrutement interne et externe, que dans l'élaboration et l'utilisation des notations professionnelles ;
- la diversité et la flexibilité des compétences stimulent l'innovation et permettent d'adapter la gestion des ressources Humaines aux stratégies organisationnelles ;
- l'anticipation de l'évolution stratégique de l'organisation Force à revoir périodiquement la disponibilité des compétences nécessaires.⁷³

Et donc la compétence individuelle c'est de Pouvoir accomplir une tâche en comptant sur soi-même, cela renvoie à une capacité personnelle, qui permet contribuer un changement positif dans sa carrière et un développement stratégique de l'entreprise.

4.2 La compétence collective :

Représente la compétence que possède une équipe. Les membres de entre les personnes, de leurs motivations et de leurs objectifs personnels, il se crée des compétences collectives propres aux groupes. Ces compétences collectives de l'entrepris constituent un actif spécifique et un avantage concurrentiel.⁷⁴

⁷² Choloé Guillot-soulez, Op.Cit.P102.

⁷³ Claude Lévy-Leboyer, La gestion des compétences, 2^e édition, d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 2009, p143.

⁷⁴ Choloé Guillot-Soulez, Op.Cit, p103.

4.3 Les compétences clés :

Sont des compétences organisationnelles spécifiques obtenues en combinant les ressources financières, technique et humaines et qui apportent un avantage compétitif durable à l'entreprise⁷⁵

5. Le bilan des compétences

Le bilan de compétences permet à un salarié de faire le point sur ses compétences, aptitudes et motivation et de définir un projet professionnel ou de formation.

Il peut être réalisé à l'initiative de l'entreprise, dans le cadre du plan De formation, avec l'accord du salarié concerné, ou à la demande du salarié qui remplit les conditions d'ancienneté. L'institution d'un droit à l'orientation grâce au bilan de compétences, en 1991, illustre l'importance à accorder aux projets professionnels personnels dans le contexte des mutations actuelles.⁷⁶

Le bilan peut avoir des objectifs divers :

- Établir un véritable projet ;
- Confirmer une piste choisie ;
- Aider à se positionner.

Les résultats du bilan sont la propriété du salarié qui décide de leur communication éventuelle à son entreprise. Le bilan de compétences est pour le salarié un outil majeur de la gestion préventive et personnalisée de son parcours professionnelles chiffres montrent une progression faible du nombre des bilans de compétences (100 000 par an). En particulier, le recours au bilan est souvent tardif, intervenant après la perte d'emploi, et non préventif pour conserver un niveau satisfaisant d'employabilité. Les demandeurs d'emploi représentent environ trois bénéficiaires sur quatre.⁷⁷

6. les objectifs d'une compétence

On peut dire que la compétence est mobilisée en gestion au service de trois grands types d'objectifs :⁷⁸

⁷⁵ Choloé Guillot-Soulez, Op.Cit, p103.

⁷⁶ Jean Marie Pretti, Op.Cit, p90.

⁷⁷ Ibid.P90.

⁷⁸ Loïc Cadin et autres, Gestion des humaines : pratique et éléments de théories, 3^{em} édition, Dunod, Paris, 2007, p178.

- Elle sert à repenser la contribution des salariés à la performance de l'entreprise.
- Elle sert à conformer les comportements des salariés à de nouvelles normes d'action.
- Elle sert à définir de nouvelles formes de coopération d'échange.

7. Les enjeux de la compétence :

IL ya trois types d'enjeux qui sont :

7.1 L'enjeu économique :

Face au défi de la mondialisation et à une concurrence exacerbée, les entreprises recherchent une plus grande adaptabilité (modification des termes de l'échange, performance accrue ...) La notion de capital humain prend alors tout son sens : les compétences acquises devient un enjeu économique et devant les outils engagés pour les obtenir, les entreprises attendent un retour sur investissement.⁷⁹

7.2 L'enjeu organisationnel :

L'importance prise par la notion de compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement des ces compétences. L'organisation devient un acteur de l'accroissement des compétences lorsque elle permet le développement des compétences des salariés qu'elle emploie, on parlera dans ce cas d'organisation « qualifiante », elle sera dit « apprenante » lorsque l'intérêt portera sur les processus collectifs de création, de diffusion, d'assimilation des connaissances et de savoir-faire dans l'organisation.⁸⁰

7.3 L'enjeu sociétal :

La législation en vigueur à renforcé la responsabilité sociale des entreprises en insérant dans la loi l'exigence de l'employabilité. Dorénavant, il revient à l'organisation de mettre en œuvre les moyens dont elles disposent pour assurer aux salariés la mise a jour et le maintien de leur compétences tout au long de leur carrière.⁸¹

⁷⁹ Laetitia Lethielleux, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5em édition, Gualino, Paris, 2011, 2012, p46.

⁸⁰ Ibid. P47.

⁸¹ Ibid. P48.

Nous pouvons dire que la compétence représente le résultat de travail d'un salarié, qui a des connaissances nécessaires dont ces dernières lui permettaient de développer ses capacités qui vont se transformer à des compétences professionnelles afin de pouvoir se pousser vers un objectif connu qui est la promotion. Pour cela, il est important d'occuper un poste qui corresponde à ses compétences.

La promotion, ascenseur social de l'entreprise, est une reconnaissance du travail accompli et indispensable pour se sentir bien au sein de son milieu professionnel.

1. Définitions de la Promotion :

La promotion se définit comme la nomination, l'accession d'une personne à un grade, à une position ou encore à une position hiérarchique plus importante.⁸²

Une promotion correspond à un avancement dans l'entreprise, il s'agit d'une modification de la qualification initialement convenue pour une qualification supérieure dans la classification des emplois.⁸³

La promotion professionnelle dans un sens plus large et plus général : l'évaluation permanente et progressive de l'homme, auquel une compétence sans cesse accrue, permet une participation et des prises de responsabilités dans l'entreprise ou il travaille.⁸⁴

2. Les types de promotion :

En GRH, le terme promotion désigne le fait d'obtenir un nouveau poste, de nouvelles responsabilités. Le plus souvent, la promotion est accompagnée d'une augmentation de salaire ou d'avantage divers. Elle résulte d'un bon suivi et de l'évolution des carrières du personnel

Selon AGNERO NOMEL Louis (2005), on distingue en général deux (02) types de promotion du personnel. Il s'agit de la promotion au «Coup par Coup» et de la promotion organisée.⁸⁵

⁸² Site internet, URL, <https://www.editions-tissot.fr/droit-travail/dictionnaire-droit-travail-definition.aspx?idDef=657&definition=Promotion> consulté le 3 mai 2019, à 14h21.

⁸³ Site internet, URL, <https://blog.moovijob.com/index.php/secteurs-et-metiers/la-promotion-en-entreprise-queles-sont-les-consequences-et-avantages-9312.html>, consulté le 3 mai 2019, à 14h30

⁸⁴ Alain Delaunoy, *Économie rurale, La promotion des salariés dans l'entreprise: Agriculture, alimentations, territoires*, édition Sfer, France, 2004, p67.

2.1 La promotion au « Coup par Coup » :

La nécessité de pourvoir rapidement à un poste amène la hiérarchie à chercher avec le responsable du personnel si l'un des salariés de niveau inférieur possède les aptitudes requises pour occuper ce poste.⁸⁶

2.2 La promotion organisée :

Elle repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et nécessite des prévisions ; une préparation minutieuse, selon le même auteur, il existe quatre (04) formes de promotion à savoir :⁸⁷

- La promotion au sein d'une même catégorie d'emplois mais qui peut entraîner un changement de poste, une amélioration de qualification ;
- La promotion vers une autre catégorie d'emplois qui conduit à une progression dans la hiérarchie de l'entreprise. Elle s'accompagne souvent d'une plus grande responsabilité ;
- La promotion salariale s'inscrit dans le cadre de la politique d'individualisation des rémunérations ;
- La promotion collective qui affecte l'ensemble des salariés ayant par exemple la même qualification ou l'ensemble des salariés d'un même établissement.

Pour élaborer un système de gestion de la promotion, il est important pour le responsable du personnel de mener une démarche d'évaluation du personnel qui aidera à dégager les progrès à réaliser par l'intéressé avec l'aide de l'entreprise ainsi que les changements auxquels l'intéressé devra être préparé pour l'accession à des fonctions nouvelles mieux adaptées à ses possibilités.

Le sens que revêt le terme «promotion du personnel» étant élucidé, nous verrons à présent son importance.

⁸⁵ Site internet, URL : https://www.memoireonline.com/04/11/4466/m_Analyse-du-systeme-de-promotion-des-agents-de-la-caisse-nationale-de-securite-s6.html, consulté le 3 mai 2019, à 18h43.

⁸⁶ Ibid.

⁸⁷ Ibid.

3. Importance d'un système de promotion du personnel :

La nécessité pour une entreprise d'établir un système de promotion peut s'expliquer à deux (02) niveaux. Il s'agit pour l'entreprise ou la structure d'une part de satisfaire ses besoins en personnel performant et dynamique et d'autre part de prendre en compte les aspirations du personnel.⁸⁸

3.1 Du point de vue des besoins de la structure :

Toute structure, pour atteindre ses objectifs, doit disposer d'un système de gestion de la promotion du personnel. A cet effet, l'élaboration par la DRH d'un programme de promotion permet de répondre aux besoins en compétences et en expériences nécessaires pour des postes stratégiques de la structure. Ainsi, la mise en place d'un tel système permet une véritable implication du personnel dans l'atteinte des objectifs de la structure. Aussi, permet-il une adaptation rapide du personnel promu à un nouveau poste compte tenu des expériences que celui-ci a eu à acquérir dans la structure au poste préalablement occupé.

Donnant l'occasion au personnel qui accède à un nouveau poste de mettre beaucoup plus en valeur ses potentialités, ce système contribue à l'amélioration de la qualité des services fournis par la structure et devient dès lors un gage de succès de la structure

Ce système permet de même aux responsables du personnel d'éviter les coûts directs et indirects liés au recrutement d'un nouvel agent au poste à pourvoir

La compétence étant déjà disponible dans la structure, il faut l'exploiter en respectant tous les droits auxquels le personnel promu est rattaché.⁸⁹

3.2 Du point de vue des aspirations du personnel

Deux différentes séries de facteurs affectent les sentiments que les employés éprouvent envers leur travail, selon Frederick Herzberg, Il s'agit des facteurs de motivation et des facteurs d'hygiène de vie

⁸⁸ Site internet, URL : https://www.memoireonline.com/04/11/4466/m_Analyse-du-systeme-de-promotion-des-agents-de-la-caisse-nationale-de-securite-s6.html, consulté le 3 mai 2019, à 18h43.

⁸⁹Ibid.

Les facteurs de motivation correspondent aux aspirations auxquelles tend tout employé. Ils sont associés aux sentiments positifs qu'éprouve l'individu envers le travail lui-même, la considération dont bénéficie l'employé, l'avancement et la responsabilité

A cet effet, le système de promotion mis en place implique le bon suivi de la carrière du personnel. Ceci conduit à déceler les plus méritants et à les avancer.

Promouvoir un personnel, c'est lui assigner plus de tâches, de responsabilités

De ce fait les privilèges liés au nouveau poste contribuent à l'amélioration de ses conditions de vie

Le système de promotion est un facteur de motivation et de dynamisation du personnel car ce dernier sait qu'il sera promu lorsqu'il s'adonne véritablement au travail dans l'entreprise.

De même, ce système participe au renforcement de l'estime, de la considération auxquelles s'attend le personnel compte tenu de la qualité du travail qu'il fournit et favorise à cet effet son ascension sociale.

Aussi, élargit-il la connaissance de l'agent promu, accroît ses compétences dans plusieurs domaines et développe ses aptitudes à assumer des responsabilités plus importantes.⁹⁰

4. Les objectifs de la promotion :

Généralement la promotion peut intervenir au bout d'un certain temps passé dans l'entreprise, ou en fonction des résultats obtenus par le salarié. Dès la, la promotion implique :

- Un changement de travail effectif ;
- De nouvelles responsabilités ;
- Une hausse de la rémunération.⁹¹

5. Les exigences du poste pour l'obtention d'une promotion :

Chaque personnel doit avoir des critères pour accéder à un poste convenable, de la, l'entreprise mis en œuvre des conditions qui doivent répondre aux besoins du poste, le poste de promotion plus précisément contient des exigences qui peuvent être cité comme suite :⁹²

⁹⁰ Site internet, URL : https://www.memoireonline.com/04/11/4466/m_Analyse-du-systeme-de-promotion-des-agents-de-la-caisse-nationale-de-securite-s6.html, consulté le 3 mai 2019, à 18h43.

⁹¹ Site internet, URL, <https://blog.moovijob.com/index.php/secteurs-et-metiers/la-promotion-en-entreprise-queelles-sont-les-consequences-et-avantages-9312.html>, consulté le 3 mai 2019, à 14h40.

- La capacité de travailler efficacement pendant des périodes de changement ou de contraintes rigides. L'employé s'adapte à l'évolution des besoins, des conditions et des responsabilités liées au poste ;
- La capacité d'accomplir des tâches comportant une information détaillée qui exige de l'attention ou de la concentration ;
- La capacité de travailler efficacement à analyser les problèmes, à organiser l'information, à résoudre les difficultés et à trouver des solutions ;
- La capacité de travailler efficacement sans supervision ;
- La capacité de remplir efficacement le rôle de superviseur, en respectant les valeurs et les politiques organisationnelles tout en atteignant les objectifs ;
- La capacité de l'employé de travailler efficacement même lorsqu'il est confronté à une personne ou aux prises avec des situations de confrontation qui l'obligent à agir ;
- La capacité de travailler efficacement en présence de distractions visuelles, auditives ou autres ;
- La capacité de travailler efficacement dans des situations de stress émotif ou lorsqu'on traite avec des gens en plein désarroi émotif, en personne, au téléphone ou via d'autres moyens de communication ;
- La capacité d'accomplir plusieurs tâches ou fonctions en même temps et d'en faire le suivi, et de juger du moment où il faut s'en préoccuper. Cela comprend la capacité de hiérarchiser les tâches et de gérer le temps avec efficacité ;
- La capacité de travailler efficacement à résoudre les problèmes et à analyser les situations et l'information ;
- La capacité de retenir et de repérer, sur demande, l'information apprise antérieurement.
- La capacité d'accomplir des tâches dans un délai déterminé, de travailler rapidement au besoin et de gérer le temps avec efficacité afin que toutes les tâches soient effectuées à temps et que leur niveau de qualité soit acceptable ;
- La capacité de bien travailler avec d'autres personnes dans un esprit de coopération et de collaboration.

⁹² Site internet, URL :

https://www.strategiesdesantementale.com/pdf/Supporting_Employee_Success_Booklet_Sep2016_FR.pdf, consulté le : 19 mai 2019, à 21h59.

Conclusion

Au final, nous comprenons dans ce chapitre que la connaissance acquise dans le cadre de la formation constitue des ressources qui peuvent mobiliser un salarié pour être compétent dans une situation donnée, d'un autre sens, la formation permet de développer des capacités qui peuvent très rapidement se transformer en compétence professionnelle, cette dernière offre l'opportunité au personnel d'obtenir une vie professionnelle meilleure.

Présentation de l'organisme d'accueil

Section 1 : Présentation de l'entreprise ALCOST

1. Historique de l'entreprise

L'origine de la société remonte à l'an 1974, date de la mise en exploitation du complexe.

L'entreprise ALCOST était une unité de l'ex entreprise SONITEX (Société Nationale des Industries Textiles) dénommée CCB (Complexe Costume de Bejaia) mise en exploitation en 1982, à la suite de restructuration de la société SONITEX, qui a donné naissance à plusieurs entreprises dont ECOTEX (Entreprise de Confection Textiles). L'unité CCB a été rattachée à cette dernière.

En 1998, l'unité a été érigée en SPA avec la dénomination « Société Algérienne des Costumes. » par abréviation ALCOST/EPE/SPA.

Elle a été rattachée successivement aux Holdings « HOLDMAN » (Holding Industrie Manufacturières), puis « AGROMAN » (Holding Industrie Agro-alimentaires et Manufacturières), et actuellement à la SGP (Société de Gestion des Participations) industries manufacturières groupe C&H (Groupe Confection et Habillement).

Son siège social est situé à Bejaia route des Aurès BP 107.

Son capital social est fixé à 213 800 000 DA.

Suite à la réorganisation du secteur public marchand, il a été décidé la fusion absorption des entreprises appartenant au groupe C&H, et la création de l'entreprise C&H avec 12 unités et ce à partir de Janvier 2017.

1.1 Superficie

L'Unité ALCOST occupe une superficie totale de 33 814m² dont 12 935 m² couvertes repartis comme suit :

- Administration : 908 m²
- Bureau social : 867 m²
- Bâtiments de production plus magasins de stockage : 9360 m²
- Création : 560 m²
- Commercial : 305 m²
- Bloc bureaux : 380 m²
- Hangar entretien ; maintenance : 306 m²

1.2 Implantation

L'Unité ALCOST est implantée au centre ville de Bejaia et à proximité des différentes voies de communication telles que l'aéroport, le port maritime et la gare de chemin de fer.

1.3 Missions

Les missions essentielles de l'Unité sont la production, la distribution et la commercialisation de tous types de vêtements.

Elle a également pour objet social la participation à toute entreprise, groupement d'intérêt économique algérien ou étranger se rattachant directement ou indirectement à l'objet social.

1.4 L'activité de l'Unité :

L'Unité ALCOST produit et/ou vend en l'état actuellement les familles de produits suivantes :

Tableau N°02 : les produits de l'entreprise ALCOST.

Famille de produits	Famille de produits	Famille de produits
Costumes	Blouson	Linge de maison
Vestes	Tailleur femmes	Pyjama
Pantalon	Jupe	Robe
Anorak	Ensemble	articles de sport
Parka	Tenue professionnelle	tissus et accessoires
Imperméable	Articles divers	fournitures et accessoires
Manteau	Chemiserie	
Caban	bonneterie	

Les produits de l'Unité ALCOST sont regroupés autour de trois grandes familles ou segments couple produit/marché qui sont :

- **Les vêtements professionnels :**

Concerne les tenues et dotations de travail destinées aux personnels, administration, corps constitués (garde communale, douanes, sûreté nationale, protection civile, etc.).

- **Les vêtements ville homme :**

Ligne constituée essentiellement de produits de gamme moyenne et de haut de gamme.

- **Les vêtements femme, enfants et sportswear :**

Complète la ligne vêtements ville.

1.5 Capacités installées

D'une capacité installée de 200 000 articles par an, en une équipe, elle fonctionne actuellement avec un effectif producteur de 365 agents.

L'usine est composée de trois (03) ateliers :

- Un atelier coupe ;
- Un atelier piquage divisé en :
 - Ligne costumes ;
 - Ligne vêtement professionnel ;
 - Ligne vêtement divers.
- Un atelier finition et repassage.

1.6 Capacité de stockage

L'entreprise dispose d'une capacité de stockage représentant une superficie de 3840 m² dont :

2400 m² pour le stockage de produit finis ;

1440 m² pour le stockage des matières premières.

La surface du bloc de production est de 13841m².

1.7 Equipements

Les équipements principaux au niveau de l'usine sont :

- **Atelier coupe :**

Chariots matelasseurs manuels et semi-automatiques ;

-Coupeuses ;

-Scies circulaires ;

-Thermo colleuses.

- **Atelier de piquage :**

- Machines plates une et deux aiguilles ;

- Machines plates deux aiguilles point chaînettes ;

- Machines passe poileuses ;

- Machines surjetteuses ;

- Machines boutonnères et pose boutons ;

- Machines repassage intermédiaire.

- **Atelier finition et repassage :**

- Glaçage ;

- Bâtissage ;

- Pressage.

1.8 Effectifs

L'Unité emploie actuellement 710 agents, répartis comme suit :

- Cadres : 47.
- Maîtrise : 58.
- Exécution : 605.

1.9 Chiffre d'affaire

Les chiffres d'affaires réalisés en hors taxes par l'entreprise depuis sa création sont les suivants :

Année 1998 : 250 millions de dinars

Année 1999 : 280 millions de dinars

Année 2000 : 300 millions de dinars

Année 2001 : 310 millions de dinars

Année 2002 : 388 millions de dinars

Année 2003 : 365 millions de dinars

Année 2004 : 470 millions de dinars

Année 2005 : 589 millions de dinars

Année 2006 : 440 millions de dinars

Année 2007 : 408 millions de dinars

Année 2008 : 485 millions de dinars

Année 2009 : 648 millions de dinars.

Année 2010 : 959 millions de dinars

Année 2011 : 763 millions de dinars

Année 2012 : 931 millions de dinars

Année 2013 : 102 millions de dinars

Année 2014 : 113 millions de dinars

Année 2015 : 138 millions de dinars

Année 2016 : 153 millions de dinars

Année 2017 : 1 466 millions de dinars

2. Domaine d'activité de l'entreprise ALCOST :

Dans l'entreprise ALCOST ; on peut distinguer deux types d'activités :

- Les activités principales.
- Les activités secondaires.

2.1 Les activités principales:

Elles concernent essentiellement les opérations d'exploitation, de gestion, de développement et de la production en matière de confection et de bonneterie, le chiffre d'affaire d'ALCOST est constitué essentiellement de la production vendue, vente de marchandise et vente de matières premières.

L'unité ALCOST est spécialisée dans la confection d'articles suivants :

- Vêtements spécifiques :

Ils constituent 94% de l'ensemble des commandes de l'entreprise ils sont destinés à des organismes nationaux et des qualités relativement importantes, d'où les efforts d'ALCOST à fidéliser sa clientèle, ce pendant cela ne suffit pas car les contrats sont obtenus par des offres d'appel à la concurrence nationale de ce fait ALCOST doit être compétitive sur le marché national.

- Vêtements villes :

Ils constituent 6% de l'ensemble des commandes de l'entreprise ils sont destinés à une clientèle vaste, ayant des besoins et des goûts différents, ajoutant à ce la l'effet de la mode et autres paramètres qui ne peuvent pas être appréciés par la cellule marketing d'ALCOST qui est en état embryonnaire, d'où le risque commerciale de cette ligne de vêtements.

2.2 Les activités secondaires :

Elles sont utilisées comme suite :

- Importation et distribution de tissus, fournitures et accessoires de confection au mètre, à la pièce et kilogramme.
- Importation d'article d'habillement en kits destinés à la transformation.
- Exportation d'article d'habillement, ligne de maison, layette, tissus et couvertures.
- Distribution en gros de chaussures et maroquineries.
- Achat, vente et distribution de tout bien immobilier (magasin hangar, dépôt, etc.)
- Promotions immobilières.
- Formation et assistance technique.
- Réalisation de toutes opérations commerciales, financières et immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou susceptibles d'en faciliter l'extension ou le développement.

ALCOST se réserve le droit d'ouvrir sur l'ensemble du territoire national :

- Des unités de distribution en gros.
- Des magasins de commerce au détail.
- Des dépôts de stocks.
- Des unités de confection

Section 2 : système d'organisation de l'entreprise ALCOSTE

1. Attribution des services de l'entreprise

I. La direction de l'unité

Cette fonction joue le rôle de coordination entre les différentes fonctions mise en place.

Elle comprend à la fois :

- **Une activité administrative :**

Chargée de collecter et analyser les informations nécessaires à la bonne gestion de l'Unité.

- **Une activité de prise de décision :**

Le Directeur d'Unité dans ses fonctions est assisté par des cadres supérieurs fonctionnels.

I.1 Les structures fonctionnelles rattachées à la Direction de l'unité :

Elles regroupent les structures :

- Audit et contrôle de gestion.
- Hygiène et sécurité.
- Management de la qualité

➤ **La fonction Audit et contrôle de gestion**

Procède à une appréciation de l'efficacité des systèmes et procédures mise en place et s'assure de leur conformité ainsi que du contrôle de gestion et budgétaire de l'Unité.

➤ **La fonction hygiène et sécurité**

Permet la gestion préventive, de la sécurité et de l'hygiène au sein de l'Unité.

I.2 Les structures opérationnelles

1. la direction exploitation :

Elle est organisée en trois départements fonctionnels : technique, maintenance et fabrication.

Département technique :

C'est la technostructure pour les départements maintenance et fabrication. Il chapote les services ci-après :

Service création styles et modèles :

Ce service veille à la création des nouveaux styles de l'habillement et de la confection et établir des nouveaux modèles dans le domaine de textiles.

Service qualité

Sa mission est de contrôler la qualité du produit et des matières premières et veiller au respect des normes de qualité.

Département maintenance :

Il est en relation avec les deux autres départements, son personnel est spécialisé par atelier, mais il reste cependant quelques agents de maintenance polyvalents pour intervenir sur n'importe quel matériel. La aussi, des standards de maintenance sont respectés.

Département fabrication :

Les ateliers sont spécialisés en fonction des produits et des tâches communes aux différents produits. Le matériel est à 90% renouveler. La plus part des ouvriers sont polyvalents et peuvent intervenir sur n'importe quelle opération de fabrication.

2. La direction administration et finance :

Trois départements coexistent autour de cette direction :

Département administration général:

Ce service est chargé de la mise à disposition des moyens nécessaires au profit des différentes structures de l'unité.

Service ressources humaine :

Ce département englobe les services de gestion de personnel (paie, carier, formation). Le service social qui gère les congés (annuels et maladies). Le personnel de ce service est ancien et maîtrise assez bien sa tâche malgré les moyens matériels sont insuffisants.

Département comptabilité et finance

Il est chargé de la gestion comptable de l'ensemble des opérations de l'entreprise. Il est structuré en deux services :

- Service comptabilité général.
- Service comptabilité analytique et budget

3. le Département Commercial

Elle est organisée en trois départements

Service approvisionnement :

Ce département doit être en mesure de fournir à l'entreprise les métiers premières, marchandises, outillages et fournitures dans les meilleures conditions de coût, de mode de paiement et de délai de livraison.

Service programmation et suivi des marchés et des commandes :

Ce service est chargé du lancement en production des commandes passées par la direction commerciale. A la réception d'une commande le service programmation établit un ordre de fabrication en respectant les instructions et les consignes du bon de commande.

Service ventes :

Ce service est chargé de la vente proprement dite (présentation d'échantillons et prospection auprès des clients).

Analyse et interprétation des résultats

1. Présentation des données personnelles

Tableau N° 01 : La répartition des enquêtés selon le sexe

Sexe	effectif	%
Féminin	60	66,67
Masculin	30	33,33
Total	90	100

Source : enquête.

Le tableau ci-dessus représente la répartition des enquêtés selon le sexe, il nous montre que 66,67% soient deux tiers des enquêtés sont des femmes et 33,33% sont des hommes soit un tiers.

La domination des femmes par rapport aux hommes peut s'expliquer par la nature de l'activité exercée qui attire généralement plus de femmes que d'hommes.

Tableau N° 02 : La répartition des enquêtés selon tranche d'âge

Age	Effectif	%
Moins de 20ans	4	4,44
[20-29]	15	16,68
[30-39]	40	44,44
[40-49]	27	30
[50-59]	3	3,33
60ans et plus	1	1,11
Total	90	100

Source : enquête.

Le tableau ci-dessus représente la répartition des enquêtés selon la tranche d'âge, il nous montre que 44,44% sont âgés entre 30 et 39 ans, 30% entre 40 et 49 ans, 16,68% entre 20 et 29ans, 4,44% ont moins de 20ans, 3,33% entre 50 et 59 ans enfin 1,11% ont 60ans et plus.

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

Niveau d'instruction	Effectif	%
Primaire	12	13,33
Secondaire	24	26,67
Moyen	21	23,33
Universitaire	14	15,56
Total	90	100

Source : enquête.

Le tableau ci-dessus représente la répartition des enquêtés selon leurs niveaux d'instruction, il nous montre que 26,67% ont un niveau secondaire, 23,33% ont un niveau moyen, 15,56% sont des universitaires et 13,33% ont un niveau primaire.

Comme l'entreprise ALCOSTE à un effectif plus élevé dans l'unité de production, nous constatons que la nature des tâches effectuées au sein de l'entreprise n'exige pas un niveau scolaire élevé.

On signale que 21,11% ont déclaré qu'ils ont suivi une formation professionnelle sans indiquer leurs niveaux scolaires.

Tableau N° 04 : La répartition des enquêtés selon le poste occupé

Poste occupé	Effectif	%
Cadre supérieur	5	5,56
Cadre moyen	20	22,22
Agent de maîtrise	27	30
Agent d'exécution	38	42,22
Total	90	100

Source : enquête.

Le tableau ci-dessus représente la répartition des enquêtés selon le poste occupé, il nous montre que 42,22% sont des agents d'exécution, 30% sont des agents de maîtrise, 22,22% sont des cadres moyens et 5,56% pour le cadre supérieur.

D'après les résultats nous constatons que le nombre des agents d'exécution est plus élevé, cela est dû à la nature de l'organigramme et les tâches effectuées au sein de cette entreprise.

Tableau N° 05 : La répartition des enquêtés selon l'expérience professionnelle

Expérience professionnelle	Effectif	%
1 à 5	22	24.44
5 à 10	32	35.55
10 à 15	24	26.66
15 à 20	9	10
20ans et plus	3	3.33
Total	90	100

Source : enquête.

Ce tableau ci-dessus représente les enquêtés selon leurs expériences professionnelles, il nous montre que 35.55% ont une expérience de 5ans à 10ans, 26,66% pour ceux qui ont 10 à 15 ans d'ancienneté, 24,44% pour 1 à 5 ans, 10% ceux qui ont 15 à 20 ans, enfin 3,33% pour ceux qui ont 20 ans et plus.

D'après les résultats obtenus, nous observons que plus de trois quarts des équités (75,56%) ont une expérience professionnelle de 5 ans et plus au sein de cette entreprise sont les plus dominats. Cela peut s'expliquer par la stratégie de recrutement de l'entreprise ALCOSTE.

Tableau N° 06 : La répartition des enquêtés selon le diplôme professionnel

Diplôme professionnel	Effectif	%
Ts en informatique	15	16,70
Ts en grh	12	13,31
Couture	40	44,44
Comptabilité	8	8,90
Sérigraphie	10	11,10
Biologie	5	5,55
Total	90	100

Source : enquête.

Ce tableau ci-dessus représente les enquêtés selon leurs diplômes professionnels, il nous montre que 44,44% ont un diplôme professionnel en couture, 16,70% pour ceux qui ont un diplôme de technicien supérieur en informatique, 13,31% diplôme de technicien supérieur en gestion de ressources humaines, de 11,10% en sérigraphie, 8,90% en comptabilité, enfin 5,55% en biologie.

Puisque ALCOSTE est l'entreprise de la production des tenues professionnelles, elle offre d'emploi à la majorité pour ceux qui ont un diplôme en couture (tailleurs, stylistes modalistes, prête à porter). Et le reste pour l'encadrement administratif.

Nous constatons que le diplôme principal pour accéder à ALCOSTE est le diplôme en couture.

Tableau N° 07: La répartition des enquêtés selon type de contrat

Diplôme professionnel	Effectif	%
CDI	58	64.44
CDD	32	35.56
Total	90	100

Source : enquête

Ce tableau ci-dessus représente la répartition des enquêtés selon le type de contrat, il nous montre que la majorité d'effectifs ont un contrat durée indéterminé avec 64,44%, le reste ont un contrat durée déterminée avec 35,56%.

Un des responsables nous à informer que L'entreprise ALCOSTE offre des contrats de durée indéterminée pour les employés qui ont dépassé 3ans d'expériences.

2. Présentation des données relatives à la formation et les compétences

Tableau N° 08 : La répartition des enquêtés selon la fonction et le suivi de formation

Fonction \ Le Suivi de formation	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre supérieur	4	80	1	20	5	100
Cadre moyen	16	80	4	20	20	100
Agent de maîtrise	22	81,48	5	18,52	27	100
Agent d'exécution	20	52,63	18	47,37	38	100
Total	62	68,88	28	31,12	90	100

Source : enquête.

Le tableau ci-dessus représente la relation entre la fonction et le suivi de formation, selon les réponses on trouve que la majorité des enquêtés ont suivi la formation au sein de l'entreprise avec un pourcentage de 68,88%. Contre 31,12% n'ont pas suivi.

Selon la fonction, 81,48% des agents de maîtrise ont suivi la formation au sein de l'entreprise, 80% pour les cadres supérieurs, idem pour les cadres moyens dont nous trouvons le même pourcentage, et 52,63% pour les agents d'exécution.

D'après ce tableau on trouve la majorité absolue ont suivi la formation au sein de l'entreprise ALCOST, de là, nous pouvons dire que cette entreprise offre des formations à ses salariés, et la majorité répond favorablement à l'initiative de l'entreprise.

Tableau N° 09 : La répartition des enquêtés selon l'expérience professionnelle et le suivi de formation.

Suivi de formation Expérience professionnelle	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
1 à 5	20	90,90	2	9,10	22	100
5 à 10	22	68,75	10	31,25	32	100
10 à 15	13	54,17	11	45,83	24	100
15 à 20	6	66,67	3	33,33	9	100
20ans et plus	1	33,33	2	66,67	3	100
Total	62	68,88	28	31,12	90	100

*28 enquêtés n'ont pas suivi une formation.

Source : enquête.

Le tableau ci-dessus représente la relation entre l'expérience professionnelle et le suivi de formation, selon les réponses on trouve que la majorité des enquêtés ont suivi la formation au sein de l'entreprise avec un pourcentage de 68,88%. Contre 31,12% n'ont pas suivi.

Selon l'expérience professionnelle, 90,90% pour ceux qui ont entre 1à5ans d'expériences ont suivi la formation au sein de l'entreprise, 68,75% pour 5 à 10 ans, 66,67% pour 15 à 20 ans, 54,17% pour 10 à 15 ans et 33,33% pour 20 ans et plus.

D'après ce tableau, on constate qu'ALCOST se concentre sur la formation des nouveaux recrutés afin d'assurer leurs adaptations et leurs intégrations au sein d'entreprise.

Tableau N° 10 : La répartition des enquêtés selon la fonction et la nature de la formation

Fonction \ La nature de Formation	Interne		Externe		A Distance		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre supérieur	1	25	3	75	-	-	4	100
Cadre moyen	7	43,75	9	56,25	-	-	16	100
Agent de maitrise	6	27,27	12	54,54	4	18,18	22	100
Agent d'exécution	5	25	10	50	5	25	20	100
Total	20	32,25	33	53,22	9	14,51	62	100

*28 enquêtés n'ont pas suivi une formation.

Source : enquête.

Le tableau numéro 10 représente la relation entre la fonction et la nature de la formation, selon les données, 53,22% ont suivi une formation externe, et 32,25% interne et le reste d'un taux de 14,51% à distance.

Selon la fonction, 75% des cadres supérieurs ont suivi une formation externe, 56,25% pour les cadres moyens, suivi de 54,54% pour agent de maitrise et 50% pour agent d'exécution.

En ce qui concerne la formation interne, on trouve 43,75% pour les cadres moyens, suivi d'un pourcentage de 27,27 pour agent de maitrise et 25% pour cadres supérieurs ainsi les agents d'exécution.

Pour la formation à distance on remarque que les agents de maitrise avec 18,18% et agent d'exécution avec 25% qui ont suivi des formations à travers des sites internet payés par l'entreprise ALCOST.

Nous remarquons que l'entreprise accorde une grande importance à des formations externe dont la majorité des réponses de ces enquêtés ont fait leur formations en allemand, Italie, au centre de formation privé telle que INSIM.

Tableau N°11 : La répartition des enquêtés selon leur fonction et le type de formation

Fonction \ Type de formation	Recyclage		Intégration		spécialisée		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre supérieur	-	-	1	25	3	75	4	100
Cadre moyen	2	12,5	5	31,25	9	56,25	16	100
Agent de maitrise	3	13,63	4	18,18	15	68,19	22	100
Agent d'exécution	4	20	6	30	10	50	20	100
Total	9	14,50	16	25,80	37	59,70	62	100

*28 enquêtés n'ont pas suivi une formation.

Source : enquête.

Le tableau numéro 11 représente la relation entre la fonction et le type de formation que les enquêtés ont suivies, selon leurs réponses, 59,70% ont suivi une formation spécialisée, 25,80% une formation d'intégration et 14,50% une formation de recyclage.

Selon la fonction, nous trouvons que les cadres supérieurs représentent le pourcentage le plus élevé des enquêtés qui ont suivi une formation spécialisée avec 75%, suivi des agents de maitrise avec 68,19%, 56,25% pour les cadres moyens et 50% pour les agents d'exécution.

Pour la formation d'intégration 31,25% pour les cadres moyens, 30% pour les agents d'exécution, 25% pour les cadres supérieurs et 18,18% pour les agents de maitrise.

En ce qui concerne le recyclage, 20% pour les agents d'exécution, 13,63 pour les agents de maitrise, 12,5 pour cadre moyen.

D'après ce tableau, nous constatons que la formation spécialisée est la plus privilégiée pour les enquêtés de l'entreprise ALCOSTE.

Tableau N° 12 : La répartition des enquêtés selon la fonction et le choix de la formation.

Choix de formation Fonction	Choix personnel		Choix d'employeur		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre supérieur	3	75	1	25	4	100
Cadre moyen	4	25	12	75	16	100
Agent de maîtrise	2	9,10	20	90,90	22	100
Agent d'exécution	5	25	15	75	20	100
Total	14	22,59	48	77,41	62	100

*28 enquêtés n'ont pas suivi une formation.

Source : enquête.

D'après le tableau numéro 12 qui représente la relation entre la fonction et le choix de la formation, 77,41% des enquêtés leur formation a été offerte par l'employeur, contre 22,59% était un choix personnel.

Selon la fonction 90,90% des agents de maîtrise leur formation était à l'initiative de l'employeur, 75% pour les cadres moyens et les agents d'exécution, 25% pour les cadres supérieurs.

Pour le choix personnel, 75% pour les cadres supérieurs, 25% pour les cadres moyens et agents d'exécution, 9,1% pour les agents de maîtrise.

Nous constatons d'après les réponses des enquêtés, selon leur fonction, l'entreprise exige la formation pour les fonctionnaires qui occupent des postes supérieurs, par-apport à ceux qui occupent des postes inférieurs.

Tableau N° 13 : La répartition des enquêtés selon la fonction et leurs satisfactions par-apport au cycle suivi.

Fonction \ Satisfaction	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre supérieur	4	100	-	-	4	100
Cadre moyen	14	87,5	2	12,5	16	100
Agent de maîtrise	18	81,80	4	18,20	22	100
Agent d'exécution	16	80	4	20	20	100
Total	52	83,88	10	16,12	62	100

*28 enquêtés n'ont pas suivi une formation.

Source : enquête.

D'après le tableau numéro 13 qui représente la relation entre la fonction des enquêtés et leurs satisfactions par rapport au cycle de formation suivi, 83,88% ont répondu être satisfait contre 16,12% qui ne sont pas.

Selon la fonction tous les cadres supérieurs sont satisfaits avec 100%, 87,5 pour les cadres moyens, 81,80% agent de maîtrise et 80% pour agent d'exécution.

D'après résultats obtenus de ce tableau, la quasi-totalité des enquêtés sont satisfaits de leurs formations, nous pouvons dire que la formation offerte par l'entreprise ALCOST répond aux besoins des fonctionnaires.

Tableau N° 14 : La répartition des enquêtés selon la fonction et la satisfaction par apport aux exigences du poste occupé.

Fonction \ Satisfaction	Totalemment		Partiellement		Nullement		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre supérieur	4	100	-	-	-	-	4	100
Cadre moyen	10	62,5	6	37,5	-	-	16	100
Agent de maîtrise	15	68,18	5	22,72	2	9,09	22	100
Agent d'exécution	9	45	10	50	1	5	20	100
Total	38	61,29	21	33,87	3	4,83	62	100

*28 enquêtés n'ont pas suivi une formation.

Source : enquête.

D'après le tableau ci-dessus qui représente la relation entre la fonction des enquêtés et leur satisfaction par apport aux exigences du poste, 61,29% sont totalement satisfaits, 33,87% sont partiellement satisfaits et 4,83% nullement satisfaits.

Selon la fonction tous les cadres supérieurs sont totalement satisfaits par apport aux exigences du poste occupé, 68,18% pour les agents de maîtrise, 62,5% pour les cadres moyens et 45% pour les agents d'exécution.

Pour ceux qui sont partiellement satisfait, 50% des agents d'exécution, suivi de 37,5% pour les cadres moyens et 22,72% pour les agents de maîtrise.

A partir les résultats obtenus par les enquêtés, nous déduisons que la quasi-majorité des enquêtés sont totalement satisfaits par apport aux exigences du poste occupé.

Nous constatons que la moitié d'agents d'exécution qui sont partiellement satisfaits et 45% sont totalement. Parce que la formation offerte par l'entreprise répond plus à ses besoins que les besoins de ses agents d'exécution.

Tableau N° 15 : La répartition des enquêtés selon la fonction et l'offre de formation.

Offre de formation Fonction	Régulièrement		Rarement		Total	
	F	%	f	%	F	%
Cadre supérieur	4	80	1	20	5	100
Cadre moyen	13	65	7	35	20	100
Agent de maîtrise	21	77,78	6	22,22	27	100
Agent d'exécution	18	47,37	20	52,63	38	100
Total	56	62,22	34	37,78	90	100

Source: enquête.

Le tableau numéro 15 représente la relation entre la fonction et l'offre de formation par l'entreprise, 62,22% des enquêtés ont répondu que l'entreprise offre des formations régulièrement, contre 37,78% qui déclarent qu'AICOST offre rarement des formations.

Selon la fonction pour ceux qui déclare que la formation est offerte régulièrement, on trouve 80% pour les cadres supérieurs 77,78% pour les agents de maîtrise, 65% pour les cadres moyens et 47,37% pour les agents d'exécution.

Le reste des proportions pour ceux qui ont déclaré que l'entreprise offre rarement les formations.

Pour rester concurrente sur le marché, l'entreprise s'adapte les nouvelles modes et technologie que le marché de travail exige. Pour ce la l'entreprise offre les formations permanente pour actualiser les connaissances de ses employés dans ce domaine.

Tableau N° 16 : La répartition des enquêtés selon la fonction et la durée de la formation

La fonction \ la durée de la formation	Courte		Longue		Suffisante		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre supérieur	1	20	-	-	4	80	5	100
Cadre moyen	7	35	3	15	10	50	20	100
Agent de maîtrise	6	22,22	3	11,11	18	66,67	27	100
Agent d'exécution	20	52,63	5	13,15	13	34,21	38	100
Total	34	37,78	11	12,22	45	50	90	100

Source: enquête.

Le tableau numéro 16 représente la relation entre la fonction et la durée de la formation offerte par l'entreprise, selon les réponses, 50% des enquêtés ont répondu que la durée de la formation est suffisante 37,78% courte et 12,22% longue.

Selon la fonction, 80% des cadres supérieurs déclarent que la durée est suffisante, 66,67% pour agent de maîtrise, 50% pour les cadres moyens et 34,21% pour les agents d'exécution.

Pour la durée courte, 52,63% pour les agents d'exécution, 35% pour les cadres moyens, 22,22% pour les agents de maîtrise et 20% pour les cadres supérieurs. Le pourcentage restant est pour ceux qui ont trouvé que la durée est longue.

D'après ce tableau, on constate que la durée de la formation est jugée suffisante, se la peut être expliqué que l'entreprise ALCOST offre à ses salariés une période satisfaisante dont ils peuvent apprendre correctement afin d'avoir des connaissances plus profondes pour exercer leurs métier convenablement.

Tableau N° 17 : La répartition des enquêtés selon la fonction et leurs opinions sur l'objectif de la formation.

Fonction \ L'objectif de la formation	Améliorer mes compétences		Obtenir une promotion professionnelle		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre supérieur	2	40	3	60	5	100
Cadre moyen	16	80	4	20	20	100
Agent de maîtrise	19	70,38	8	29,62	27	100
Agent d'exécution	32	84,21	6	15,79	38	100
Total	69	76,67	21	23,33	90	100

Source : enquête.

Le tableau ci-dessus représente la relation entre la fonction et leurs opinions sur l'objectif de la formation, selon leurs réponses, 76,67% des enquêtés ont répondu que la formation est un moyen d'amélioration des compétences, contre 23,33% trouvent que c'est un moyen pour obtenir une promotion professionnelle.

Selon la fonction on trouve que les agents d'exécution représentent le pourcentage le plus élevé des enquêtés qui trouvent que la formation est un moyen d'amélioration des compétences avec 84,21%, 80% pour les cadres moyens, 70,38 pour les agents de maîtrise et 40% pour les cadres supérieurs.

Le reste des proportions pour ceux qui déclarent que l'objectif de la formation est pour obtenir des promotions professionnels.

D'après les réponses des enquêtes d'entreprise ALCOST, nous remarquons que certaines catégories (agent de exécution, cadre moyen et agent de maîtrise) trouvent que la formation est un moyen d'améliorer les compétences se la montre qu'ils sont plus motivés à apprendre afin d'acquérir et développer leur capacités individuelles que d'avoir une promotion, contrairement

Aux cadres supérieurs qui veulent travailler toujours pour obtenir un nouveau poste plus élevé (devenir un PDG).

Tableau N° 18 : La répartition des enquêtés selon la fonction et l'apport de la formation

Fonction	l'apport de la formation		Amélioration des compétences		une promotion		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre supérieur	2	50	2	50	4	100		
Cadre moyen	11	68,75	5	31,25	16	100		
Agent de maîtrise	15	68,19	7	31,81	22	100		
Agent d'exécution	17	85	3	15	20	100		
Total	45	72,59	17	27,41	62	100		

*28 enquêtés n'ont pas suivi une formation.

Source : enquête.

Le tableau numéro 18 représente la relation entre la fonction et l'apport de la formation, il regroupe uniquement les équités qui ont suivi les formations au sein de l'entreprise,

Selon leurs réponses, on trouve que 72,59% ont déclaré que la formation leur apporter une amélioration des compétences, 27,41 % déclare qu'elle leur apporte une promotion.

Selon la fonction, 85% des agents exécution ont déclaré que la formation leur apporter une amélioration des compétences, 68,75% pour les cadres moyens, 68,19% pour les agents de maîtrise, 50% pour les cadres supérieurs.

Les proportions restantes pour ceux qui ont déclaré que la formation leur apporter une promotion professionnelle.

Dans ce tableau, on trouve que les cadres supérieurs sont plus intéressés à la promotion professionnelle et l'augmentation des salaires par rapport aux autres catégories professionnelles qui s'intéressent à l'amélioration de leurs compétences.

Tableau N° 19 : La répartition des enquêtés selon la fonction et la compétence

fonction \ compétence	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre supérieur	4	100	-	-	4	100
Cadre moyen	16	100	-	-	16	100
Agent de maîtrise	18	81,81	4	18,19	22	100
Agent d'exécution	17	85	3	15	20	100
Total	55	88,70	7	11,30	62	100

*28 enquêtés n'ont pas suivi une formation.

Source : enquête.

Le tableau numéro 19 représente la répartition des enquêtés selon la fonction et la compétence.

Selon les réponses des enquêtés, on trouve que la majorité (88,70%) ont déclaré que la formation suivie les a rendu plus compétent, contre 11,30% qui déclarent le contraire.

Selon la fonction on trouve que les cadres supérieurs et les cadres moyens représentent le pourcentage le plus élevé qui pense que la formation suivie les a rendu plus compétent dans leur travail avec 100%, suivie 85% pour les agents exécution et 81.81% pour les agents de maîtrise, le reste des proportions ont déclaré le contraire.

De là, on constate que les formations suivies au sein de l'entreprise est très qualifiante se qui permet aux salariés d'être plus impliqués et plus fidèles dans leur travail et que l'entreprise ALCOSTE offre des formations qui sont en relation directe avec les exigences du poste occupé ce qui a poussé les salariés à améliorer leurs compétences.

Tableau N°20 : La répartition des enquêtés selon la fonction et la nécessité d'une autre formation

Fonction \ La nécessité d'une formation	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre supérieur	4	80	1	20	5	100
Cadre moyen	18	90	2	10	20	100
Agent de maîtrise	19	70,38	8	29,62	27	100
Agent d'exécution	38	100	-	-	38	100
Total	79	87,78	11	12,22	90	100

Source : enquête.

Tableau numéro 20 représente la répartition des enquêtés selon la fonction et le la nécessiter d'une autre formation, selon les réponses collectées, on trouve que la plupart des salariés 87,78% ont sentent la nécessiter d'une autre formation, 12,22% qui ne sentent pas le besoin d'une autre.

Selon la fonction, 100% des l'agent d'exécution déclarent le besoin d'une autre formation, 90% pour les cadres moyens ,80% pour les cadres supérieurs et 70,38% pour les agents de maîtrises, le reste des proportions déclarent le contraire.

La plupart des enquêtés de notre échantillon d'étude, aiment vraiment faire une autre formation pour donner plus à l'entreprise accompagnée de divers avantages et pour éviter tous les obstacles de travail, plus de motivation dans la vie professionnelle.

Tableau N° 21 : La répartition des enquêtés selon la fonction et l'amélioration des compétences.

Fonction \ Amélioration des compétences	Formation continue		Expérience professionnelle		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre supérieur	2	40	3	60	5	100
Cadre moyen	16	80	4	20	20	100
Agent de maîtrise	15	55,56	12	44,44	27	100
Agent d'exécution	21	55,27	17	44,73	38	100
Total	54	60	36	40	90	100

Source : enquête.

Tableau numéro 21 représente la répartition des enquêtés selon la fonction et l'amélioration des compétences, 60% des enquêtés trouvent que les compétences s'améliorent à travers la formation, 40% avec l'expérience professionnelle.

Selon la fonction, 80% des cadres moyens trouvent que les compétences s'améliorent à travers la formation continue, 55,56% pour agents de maîtrise, 55,27% pour les agents d'exécution et 40% pour les cadres supérieurs, et le reste des proportions trouvent les compétences s'améliorent avec l'expérience professionnelle.

Nous remarquons d'après ce tableau, que la plupart des enquêtés trouvent que les compétences s'améliorent sous influence de la formation continue et non pas avec l'expérience professionnelle, donc l'entreprise ALCOST donne un rôle prépondérant à la formation ce qui a pousser ses salariés à se baser sur le vœu d'avoir des formations régulières et permanentes.

3. Présentation des données relatives à la promotion

Tableau N° 22 : La répartition des enquêtés selon la fonction et la promotion

Promotion Fonction	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre supérieur	5	100	-	-	5	100
Cadre moyen	17	85	3	15	20	100
Agent de maîtrise	19	70,37	8	29,62	27	100
Agent d'exécution	16	42,10	22	57,89	38	100
Total	57	63,33	33	36,67	90	100

*33 des enquêtés ont pas eu une promotion.

Source : enquête.

En fonction du tableau ci-dessus qui représente la relation entre la fonction et l'obtention d'une promotion, selon leurs réponses, 63,33% des enquêtés ont eu une promotion au sein d'entreprise, contre 36,67% qui ne l'ont pas eu.

Selon la fonction, nous trouvons que tous les cadres supérieurs ont eu une promotion avec un pourcentage de 100%, suivi de 85% pour les cadres moyens, 70,37% pour les agents de maîtrise et 42,10% pour les agents d'exécution.

D'après ce tableau, nous constatons que la promotion est plus avantageuse pour les catégories professionnelles supérieures que pour les catégories inférieures.

Tableau N° 23 : La répartition des enquêtés selon l'expérience professionnelle et la promotion

Expérience professionnelle \ Promotion	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
1 à 5	18	54,54	6	27,27	22	100
5 à 10	24	62,5	12	37,5	32	100
10 à 15	13	50	12	50	24	100
15 à 20	6	66,67	3	33,33	9	100
20ans et plus	2	100	-	-	3	100
Total	57	63,33	33	36,67	90	100

Source : enquête.

Tableau numéro 23 représente la répartition des enquêtés selon l'expérience professionnelle et la promotion, selon leurs réponses 63,33% des enquêtés ont eu une promotion au sein d'entreprise, contre 36,67% qui ne l'ont pas eu.

Selon l'expérience professionnelle, nous trouvons que tous les enquêtés qui ont une expérience professionnelle 20ans et plus ont eu une promotion avec un pourcentage de 100%, 66,67% pour 15 à 20 ans, 62,5% pour 5 à 10 ans, 54,54% pour 1 à 5 ans et 50% pour 10 à 15 ans.

D'après ce tableau, nous remarquons que la promotion est plus privilégiée pour ceux qui ont une expérience professionnelle plus longue que les nouveaux recrutés.

Tableau N° 24 : La répartition des enquêtés selon la fonction et la raison de promotion

Fonction \ Promotion	Compétence		Formation		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre supérieur	4	80	1	20	5	100
Cadre moyen	12	70,58	5	29,41	17	100
Agent de maîtrise	13	68,42	6	31,57	19	100
Agent d'exécution	14	87,5	2	12,5	16	100
Total	43	75,43	14	24,56	57	100

*33 enquêtés n'ont pas eu une promotion.

Source : enquête.

D'après les données statistiques de ce tableau, qui représente la relation entre la fonction et la cause de la promotion obtenue, selon les réponses, nous constatons que la majorité des enquêtés ont répondu que leur compétences est la cause de la promotion obtenue avec 75,43%, contre 24,56% on raison de la formation.

Selon la fonction, 80% des cadres supérieurs déclarent que la compétence est la cause de la promotion, 87,5% pour les agents d'exécutions, 70,58% pour les cadres moyens et 68,42% pour les agents de maîtrise.

A partir les résultats de ce tableau, nous pouvons dire que l'entreprise ALCOST offre l'opportunité aux salariés les plus compétents d'accéder à une promotion professionnelle, de la l'entreprise considère que la compétence est la clé principale d'une réussite de la carrière du personnel.

Tableau N° 25 : La répartition des enquêtés selon la fonction et l'avantage de la promotion.

Fonction \ Avantage	Avantage salarial		Avantage professionnelle		Aucun		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre supérieur	3	60	2	40	-	-	5	100
Cadre moyen	10	58,82	6	35,30	1	5,88	17	100
Agent de maîtrise	7	36,48	9	47,35	3	15,78	19	100
Agent d'exécution	7	43,75	8	50	1	6,25	16	100
Total	27	47,36	25	43,87	5	8,77	57	100

*33 enquêtés n'ont pas eu la promotion

Source : enquête.

D'après le tableau précédent qui représente la relation entre la fonction et l'avantage de la promotion obtenue, selon les réponses nous trouvons 47,36% ont obtenus un avantage salarial, contre 43,87% ont eu un avantage professionnel et 8,77% aucun des deux.

Selon la fonction, 60% des cadres supérieurs obtenus un avantage salarial, 58,82% pour les cadres moyen, 43,75% pour les agents d'exécutions et 36,48% pour les agents de maîtrise.

En ce qui concerne l'avantage professionnel, 50% pour agents d'exécutions, 47,35% pour agent de maîtrise, 40% pour les cadres supérieurs et 35,30% pour les cadres moyens. Le reste des proportions répondent que leurs promotions ne leurs menées a aucun avantage.

A partir des résultats de ce tableau, nous remarquons que les salariés de l'entreprise ALCOSTE obtiennent un peu plus des avantages salariaux lors d'une promotion promotionnelle.

Tableau N° 26 : La répartition des enquêtés selon la fonction et l'occupation d'un poste hiérarchique supérieur.

Fonction \ Poste	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre supérieur	1	20	4	80	5	100
Cadre moyen	12	60	8	40	20	100
Agent de maîtrise	19	70,38	8	29,62	27	100
Agent d'exécution	20	52,63	18	47,37	38	100
Total	52	57,78	38	42,22	90	100

Source : enquête.

D'après le tableau numéro 26 qui représente la relation entre la fonction et l'occupation d'un poste hiérarchique supérieur, selon les réponses des enquêtés nous observons que 57,78% ont répondu qu'ils peuvent occuper un poste supérieur, contre 42,22% ont répondu par l'incapacité d'avoir un post supérieur actuellement.

Selon la fonction, 70,38% des agents de maîtrise considèrent qu'ils peuvent occuper un poste hiérarchique supérieur, 60% pour les cadres moyens, 52,63% pour les agents d'exécution et 20% pour les cadres supérieurs.

Discussions des hypothèses :

À partir de notre étude faite au niveau de l'entreprise ALCOST et les résultats de la recherche sur l'impact de la formation sur le développement des compétences du personnel, nous hypothèses qui sont :

- La formation améliore les compétences des salariés.
- L'amélioration des compétences favorise la promotion professionnelle.

Concernant la première hypothèse, nous avons constaté que la formation professionnelle est très importante pour la gestion de personnel et pour le développement de l'entreprise. Cette entreprise a pris au sérieux le volet de l'importance donné à la formation.

En premier lieu la formation vit à accorder la compétitivité des entreprises, en effet le but de la formation en général est d'améliorer les compétences individuelles et collectives des travailleurs pour répondre aux besoins de l'entreprise. C'est pour ce la formation est considéré comme un enjeu d'investissement que l'entreprise devrait réaliser pour lui permettre de s'adapter aux changements technologiques. Donc la formation est un élément nécessaire dont les salariés développent leurs compétences, et un facteur de réalisation des objectifs de l'entreprise. De là, nous retenons que la formation permettre aux individus d'assurer leur tâches avec les compétences acquises, en deuxième lieu ils améliorent leurs connaissances, compétences pour répondre aux exigences de personnel comme indiquent les tableaux numéro 17, 18, 19, 21. Donc la formation est un processus dans lequel les salariés améliorent leurs compétences pour pouvoir exercer un métier.

On constate donc que notre hypothèse est confirmée avec les résultats des tableaux cités.

Concernant la deuxième hypothèse relative à l'amélioration des compétences favorisent la promotion du personnel.

Nous avons constaté que la majorité de nos enquêtés plus exactement les cadres supérieures et les cadres moyens ont bénéficié d'une promotion, tout ça explique qu'il ya une relation de transition ou la formation développe les compétences et les compétences favorisent la promotion professionnelle. Cette dernière constitue un avantages aux salariés, qui leurs permettre d'occuper un poste supérieur hiérarchique et avoir de diverses

responsabilités liés à leurs statuts, ce la est considéré comme un outil qui nous montre qu'ils sont fidèles à leurs entreprise.

Dans ce fait nous avons pu dire hypothèse est confirmée avec les tableaux numéros 22, 23, 25,26.

La formation est un élément indispensable pour la survie de l'entreprise, elle assure la captativité sur le marché économique en qualifiant son personnel à travers les offres de formation quelle leurs octrois afin de préserver sa concurrence et répondre aux défis économiques exigés par le développement technologique dans le monde de travail.

Les entreprises sont invitées à assurer une bonne gestion administrative afin de préservé leur tard sur le marché économique et garder leur compétitivité, pour ce là, les formations au sein de l'entreprise sont devenues un élément essentiel dans la gestion d'entreprise. De là, le personnel exerçant est confronté aux nouvelles technologique imposé tard pour le développement scientifique qui oblige le personnel à améliorer leur rendement et développé leurs compétences afin d'être à jour face à ce développement technologique et scientifique dans le monde du travail.

L'amélioration des connaissances et le développement des compétences a travers la formation au sein d'entreprise offre aux personnels formés l'opportunité d'avoir des qualifications professionnelles et leur permettre d'assurer des promotions professionnelles au sein de leur entreprise.

L'investissement dans le capital humain au sein de l'entreprise reste un processus interminable pour garantir la continuité de l'entreprise, a travers les formations quelle offre régulièrement, le personnel restera toujours informer des nouvelles connaissances pour un meilleur rendement et meilleure productivité.

La formation, la compétence et la promotion sont liées, pour obtenir une promotion au sein de l'entreprise on doit être compétent et pour être compétent on doit être formé.

Liste bibliographique

I. Ouvrages méthodologiques :

1. ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Alger, 1995, 1996.
2. GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales, édition Dalloz, Paris, 2000.
3. QUIVY Raymond, CAMPENHOUDT Luc Van, Manuel de recherche en sciences sociales, 3^{em} édition, Dunod, Paris, 1995, 2006.

II. Ouvrages théoriques :

1. ALIS David et d'autres, GRH : une approche internationale, 3^e édition, De Boeck, 2011.
2. BEAUJOLIN François, la gestion des compétences, édition, Nathan, Paris, 1999.
3. CADIN Loïc et autres, Gestion des humaines : pratique et éléments de théories, 3^{em} édition, Dunod, Paris, 2007.
4. CAMPOY Eric et autres, Gestion des ressources humaines, Pearson Education, France, 2008.
5. CARLETTO Natalie, formation en entreprise, édition Dunod, Paris, 2003.
6. CITEAU Jean-Pierre, gestion des ressources humaines : Principes généraux et cas pratiques, 4^e édition, Dalloz, Paris, 1994, 2002.
7. DELAUNOY Alain, Économie rurale, La promotion des salariés dans l'entreprise : Agricultures, alimentations, territoires, édition Sfer, France, 2004
8. GRASSER Benoit, Florent Noel, Ressource humaines, édition Vuibert, Paris, 2016.
9. GUILLOT-SOULEZ Choloé, La gestion de la ressource humaine, 8^{em} édition, Gualino, 2016.
10. LACONO Geneviève, Gestion des ressources humaines, Edition, Casbah, Alger, 2004.
11. LETHIELLEUX Laetitia, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5^{em} édition, Gualino, Paris, 2011,2012.
12. LEVY-LEBOYER Claude, La gestion des compétences, 2^e édition, Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 2009.
13. MARTORY Bernard, Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances, 6^{em} édition, Dunod, Paris, 2005.
14. PRETTI Jean Marie, Ressources humaines, 15^e édition, Vuibert, Paris, 2015.
15. PRETTI Jean Marie, Gestion ressources humaines, 21^e édition, Vuibert, Paris, 2016.
16. SAINSAULIEU Renaud, sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement, 2^{em} édition, Dalloz, Paris, 1995.

17. SOYER Jacques, Fonction formation, 2^{em} édition, d'organisation, Paris, 1998.

III. Dictionnaire :

1. Le petit Larousse, Dictionnaire, Paris, 2008.

IV. Références électroniques :

1. <https://www2.mat.ulaval.ca/fileadmin/Cours/STT2902/Notes de cours/A12 ERN/Methodes d echantillonnage-Stat-Can.pdf>.

2. https://www.memoireonline.com/04/11/4466/m_Analyse-du-systeme-de-promotion-des-agents-de-la-caisse-nationale-de-securite-s6.html.

3. <http://www.tissot-formation.fr/la-construction-d-une-politique-formation-24634/>.

4. <https://formation-continue.ooreka.fr/ebibliotheque/voir/190238/contrat-de-formation-professionnelle>.

5. <https://formation-continue.ooreka.fr/ebibliotheque/voir/190238/contrat-de-formation-professionnelle>.

6. <https://www.editions-tissot.fr/droit-travail/dictionnaire-droit-travail-definition.aspx?idDef=657&definition=Promotion>.

7. <https://www.dzentreprise.net/lentreprise-algerienne-et-le-retour-sur-investissement-de-la-formation>.

8. <https://blog.moovijob.com/index.php/secteurs-et-metiers/la-promotion-en-entreprise-queelles-sont-les-consequences-et-avantages-9312.html>.

9. https://www.memoireonline.com/04/11/4466/m_Analyse-du-systeme-de-promotion-des-agents-de-la-caisse-nationale-de-securite-s6.html.

10. <https://blog.moovijob.com/index.php/secteurs-et-metiers/la-promotion-en-entreprise-queelles-sont-les-consequences-et-avantages-9312.html>.

11.https://www.strategiesdesantementale.com/pdf/Supporting_Employee_Success_Booklet_Sep2016_FR.pdf.

12.https://www.panthonsorbonne.fr/fileadmin/Service_MUE/Apprentissage/GuidePratiqueContratdeProfessionalisation.pdf.

13.<https://www.formaguide.com/formateurs/base-documentaire/fiches-pratiques/zoom-sur/la-formation-a-distance/la-formation-a-distance-definition>.

Annexes

Dans le cadre de nos préparations du mémoire, intitulé : « l'impact de la formation sur le développement des compétences du personnel », nous vous serions reconnaissants si vous nous accordez quelques minutes de votre temps afin de répondre sur ce questionnaire. Veuillez lire attentivement les propositions, puis répondez en mettant une (x) dans les cases proposées.

QUESTIONNAIRE

AXE 1 : Les caractéristiques personnelles

1-Le sexe :

- Masculin
- Féminin

2-L'âge :

- Moins de 20ans
- {20-29}
- {30-39}
- {40-49}
- {50-59}
- 60ans et plus

3-Niveau d'instruction :

- Primaire
- Secondaire
- Moyen
- Universitaire
- Autres

4- poste occupé :

- Cadre supérieure
- Cadre moyen
- Agent de maîtrise
- Agent d'exécution

5- expérience professionnelle :

- 1-5
- 5-10
- 10-15
- 15-20
- Plus de 20 ans

6-Diplôme professionnel :

7-Type de contrat :

- CDI (contrat a durée indéterminé)
- CDD (contrat a durée déterminée)

Axe 2 : La Formation améliore les compétences du Personnel

1. Avez-vous suivi une formation au sein de l'entreprise ?

Oui

Non

2. si oui, quelle est sa nature ?

Formation externe

Formation interne

Formation à distance

Autre,

Précisez :

3. Quel type de formation avez-vous suivi ?

Formation recyclage

Formation d'intégration

Formation spécialisée

4. Votre dernière formation suivie est-elle un choix :

Choix personnel

Choix d'employeur (ou autre responsable)

5. Êtes-vous satisfait du cycle de formation qu'avez-vous suivi ?

Oui

Non

Pourquoi ?

6. La formation suivie répond t- elle aux exigences de votre poste occupé ?

- Totalement
- partiellement
- nullement

7. est ce que votre entreprise offre des formations :

- Régulièrement
- Rarement

8. Pour vous la durée de la formation est elle ?

- Courte
- Longue
- Suffisante

9. considérez-vous que la formation est un moyen

- D'améliorer vos compétences au bénéfice de l'entreprise
- D'obtenir une promotion professionnelle

Autre,

.....
.....

10. qu'est-ce que la formation vous a apporté de plus au sein de votre entreprise?

- Amélioration des compétences
- Une promotion

Autre,.....
.....
.....

11. Pensez vous que la formation suivie vous à rendu plus compétent dans votre travail ?

Oui

Non

12. actuellement sentez-vous le besoin ou la nécessité d'une autre formation ?

Oui

Non

13. A quel moment pensez-vous que les compétences s'améliorent :

- A travers,

la formation continue

L'Expérience professionnelle

Autre,

.....
.....
.....

AXE 3 : L'amélioration Des Compétences Favorise La Promotion Du Personnel

1. Avez-vous eu une promotion au sein de votre entreprise depuis votre recrutement ?

Oui

Non

2. Si oui, cette promotion est elle cause de :

formation

Compétence

3. La promotion obtenue vous a-t-elle rapporté un plus ?

Avantage professionnel

Avantage salarial

Aucun

4. Actuellement, pensez-vous pouvoir occuper un poste hiérarchique supérieur ?

Oui

Non

Pourquoi ?

.....
.....
.....