



جامعة بجاية
Tasdawit n'Bgayet
Université de Béjaïa

Université Abderrahmane MIRA de Béjaïa
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion
Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue d'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion
Option : Management des Ressources Humaines

Thème

Formation et développement des compétences

Au sein de l'entreprise SARL IFRI :

Réalités et perspectives

Présenté par :

- M^{lle} HABCHI Thilleli
- M^{lle} MESSAOUDENE Souad

Sous la direction de :

- M. MERADI Ouari

Promotion 2021/2022

Remerciements

*Nous tenons profondément à remercier tout d'abord
Le DIEU le tout puissant, qui nous a donné la volonté et la
Patience pour élaborer ce travail.*

*Nous tenue à exprimer notre gratitude, notre
Profond respect à notre promoteur Mr MERADI OUARI d'avoir pris
La responsabilité de nous encadrer.*

*Nous présentons aussi nos sincères remerciements
Aux membres de jury qui ont bien voulu accepter de juger
Ce Travail.*

*Sans oublier de remercier la SARL Ibrahim et fils IFRI pour nous avoir
Donné la chance de réaliser ce travail au sein de leur
Entreprise. Ainsi qu'à Mm, KAMICHE SABHA pour son aide.
Et enfin, nous remercions tous ceux qui ont contribué, de près ou de
loin, à la réalisation
De ce travail.*

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

Ma famille.

Ma douce mère qui me dit de voir haut et ne jamais baisser les bras, qui ma

Toujours soutenue et encourager durant mon parcours des études.

Mon cher père qui a attendu et espéré ma réussite, je lui témoigne mon respect

Profond et beaucoup de reconnaissance pour tout ce qu'il a fait pour moi et à

Qui je ne rendrai jamais assez.

Mes très chères sœurs et frère, j vous remercie infiniment.

Mon adorable binôme thilleli.

Mes chères copines et mes chers amis.

*Enfin une spéciale dédicace à ma petite sœur adorée Fatma, à la personne la plus
chère à*

Mon cœur Nabil qui a toujours sue me remonter le moral et trouver

Les bons mots pour me redonner le sourire.

Je vous dis MERCI.

Souad

Dédicace

*Je dédie ce travail à ma famille, elle qui m'a doté d'une éducation digne,
a fait de moi ce que je suis aujourd'hui*

*Particulièrement à mon cher père, pour l'effort qu'il a suscité en moi, de
par sa rigueur.*

*À ma chère maman qui a attendu avec patience les fruits de sa bonne
éducation et qui m'a*

Beaucoup aidé, encouragé et soutenu durant mon parcours des études.

*À mes adorables et très chères sœurs Sarah, Zahra, et à mon cher frère
Larbi.*

À mon ange binôme Souad.

*À mes douces cousine Celina et Fiona, sans oublier mon cher cousin
Walid.*

À mes chères copines Mina, Massa, Tiha, Lynda.

*Enfin je dédie spécialement ce modeste travail à une très chère personne
que j'aime.*

*Les mots ne suffisent guère pour exprimer l'attachement, l'amour Mon
fidèle compagnon*

Durant ma vie. KIKI mon ange gardien.

Thilleli

Résumé

De nos jours, il est nécessaire d'offrir aux membres des personnels d'une entreprise la formation dont ils ont besoin, pour développer les compétences liées à leur travail. Les entreprises doivent, en effet, pouvoir compter sur des employés qualifiés et compétents, ayant une bonne connaissance de leur organisation et de son fonctionnement, car la technologie évolue rapidement et la concurrence est forte, de ce fait, les marchés sont de plus en plus exigeants. L'objectif de cette thèse est de montrer l'importance et la place qu'occupe la formation dans le développement des compétences au sein de l'entreprise IFRI. Ce travail nous permettra de rappeler les principales définitions de la formation, la compétence, de comprendre la vision managériale et les attentes des collaborateurs par rapport à la démarche de formation, et d'étudier son influence sur la performance de ces derniers. Parmi les différents domaines couverts par la gestion des ressources humaines, on retrouve la formation, qui intervient à toutes les étapes de la carrière des salariés, et c'est à partir de cet élément fondamental que la direction cherche à développer les compétences afin d'optimiser leur contribution à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Mots-clés : *formation ; développement des compétences ; performance ; entreprise ; ressource humaine.*

Abstract

Nowadays, it's necessary to offer the staff members of a company the training they need, to develop the skills related to their work. Companies must, in fact, be able to count on qualified and competent employees, with a good knowledge of their organization and its operation, because technology evolves rapidly and competition's strong, as a result, markets are more and more demanding. The objective of this thesis is to show the importance and place of training in the development of competences skills within the IFRI company. this work will allow us to recall the main definitions of training, competence, to understand the managerial vision and expectation of employees in relation to the training approach, and to study its influence on the performance of the latter. Among the different areas covered by human resources management, we find training, which intervenes at all stages of the career of employees, and it is from this fundamental element that management seeks to develop skills in order to optimize their contribution to the achievement of the company's objectives.

Keywords: *training; skills development; performance; company; human resources.*

Sommaire

Introduction générale..... 1

Chapitre I : Les concepts généraux de la formation

Section 01 : Généralités sur la formation 4

Section 02 : Processus de formation 10

Chapitre II : Les concepts généraux de compétence

Section 01 : la compétence..... 20

Section 02 : L'impact de la formation sur le développement des compétences 33

Chapitre III : La place de la formation et le rôle des compétences dans le développement de l'entreprise IFRI

Section 01 : Présentation de l'entreprise « IFRI » 40

Section 02 : Présentation du département des ressources humaine..... 47

Chapitre IV : L'influence de la formation sur le développement des compétences au sein de l'entreprise IFRI

Section 01 : Présentation de l'enquête 57

Section 02 : Analyse des résultats 59

Conclusion générale 84

Bibliographie.....

Sigles et acronymes.....

Annexes.....

Liste des tableaux.....

Liste de figures.....

Résumé.....

Introduction générale

Introduction générale

Aujourd'hui, avec l'invention de différentes technologies et l'avènement de la mondialisation et l'ouverture de l'économie sur le monde, la GRH (gestion des ressources humaines) est devenue une fonction clé au cours de l'organisation. De nombreux pays ont manifesté leur volonté de mettre en place une stratégie de développement fondée sur la promotion du capital humain à travers sa formation et la structure du marché du travail.

La GRH est une fonction stratégique de l'entreprise, elle constitue un levier important pour l'exécution de la politique générale de l'entreprise au même titre qu'occupaient la fonction financière ou la fonction de production ; ce capital humain qui figurait le plus souvent comme un coût ou un facteur de résistance au changement, est considéré désormais comme une source de productivité et de créativité, une variable incontournable dans le développement des entreprises.

Il devient un facteur stratégique, d'élément décisif de la capacité compétitive de l'entreprise et une source précieuse face à une concurrence féroce.

Au-delà, les entreprises doivent investir dans la GRH. Pour ce faire, elles doivent s'assurer sans cesse que leurs employés ont les connaissances et les compétences nécessaires qui leurs permettent de réaliser les objectifs fixés. La formation est l'un des leviers stratégiques de la GRH. Elle permet d'une part, l'acquisition des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel et d'autre part, elle contribue à la réalisation des objectifs de l'organisation. La formation constitue alors un processus d'adaptation, permettant à l'entreprise d'ajuster la compétence de son personnel aux évolutions des conditions d'exercice de leurs activités professionnelles. Cela dit, la formation est un moyen d'ajustement dans la mesure où elle permet aux entreprises d'adapter les compétences de leurs employés en fonction de l'évolution de leur environnement. Elle est donc un moyen idéal pour développer les compétences des employés au sein d'une entreprise.

Notre recherche s'intéresse au processus de formation et développement du capital humain au sein d l'entreprise IFRI.

Nous nous sommes interrogés sur l'importance que pourrait avoir la formation sur le développement des compétences au sein d'une organisation. Et aussi sur les attentes des salariés

de la formation car ils sont conscients des conséquences qu'elle peut avoir sur le développement de leur carrière, leur promotion et leur efficacité.

Cela nous a incité de focaliser sur la politique de formation et son rôle dans le développement des compétences des salariés des entreprises algériennes en sélectionnant une étude de cas d'une entreprise **IFRI** (ENTREPRISE SARL IBRAHIM FILS / IFRI).

La question centrale de notre travail de recherche à laquelle nous essayerons d'apporter des réponses nécessaires est : **Quelle est l'importance de la formation dans le développement des compétences au sein de l'entreprise IFRI ?**

Pour développer notre problématique nous devons traiter les questions secondaires suivantes :

- Quel est le rôle des pratiques de formation dans la GRH ?
- Quel est le lien entre la formation et le développement des compétences ?
- Comment mettre la formation au service du développement des compétences ?

Pour répondre à la problématique, notre travail repose sur la formulation de deux hypothèses que nous essayerons de vérifier par le travail empirique.

H1 La Formation joue un rôle essentiel dans le développement des compétences des salariés.

H2 La formation joue un rôle minime dans le développement des compétences.

Pour mener à terme notre travail et afin de vérifier nos hypothèses nous avons adopté la démarche méthodologique qui nous a permis de parvenir à répondre à notre problématique. Nous avons choisi alors d'effectuer un stage pratique au niveau de l'entreprise IFRI SARL IBRAHIM & FILS, et réaliser une recherche documentaire suivie par une consultation et exploitation des documents en relation avec le thème traité. Une enquête de terrain a été plus qu'indispensable, d'où la nécessité d'établir un questionnaire qui a été distribué au personnel de l'entreprise IFRI.

Après avoir posé des questions aux différents services, notamment le service formation, nous avons pu collecter les informations nécessaires pour l'étude de développement des compétences des salariés. Et pour bien mener notre travail de recherche, nous avons élaboré un plan de travail composé de quatre chapitres. Le premier est consacré aux concepts généraux de la formation,

la deuxième, porte sur les concepts généraux de la compétence, le troisième analysera la place de la formation et le rôle des compétences dans le développement de l'entreprise IFRI, et nous terminerons notre travail par un chapitre qui étudiera l'influence de la formation sur le développement des compétences au sein de l'entreprise IFRI SARL IBRAHIM & FILS.

Chapitre I

Le cadre conceptuel de la formation

Chapitre I : Les concepts généraux de la formation

La formation est l'une des activités principales de la valorisation des ressources humaines, c'est l'un des facteurs les plus efficaces qui permet aux employés d'accéder, à des postes plus importants et d'exercer mieux leurs métiers et d'utiliser pleinement leurs savoir-faire afin d'améliorer la qualité du travail.

Section 01 : Généralités sur la formation

Les métiers d'aujourd'hui demandent plus de réactivité, de souplesse dans l'ergonomie, et les salariés exercent mieux leur métier pour faire ce genre de formation pouvant se faire à la demande du salarié ou de l'employeur.

1. Définition de la formation

La formation peut être définie comme la pratique qui a pour objet de permettre l'adaptation des salariés aux changements en vue de l'acquisition des nouvelles connaissances.

Elle est un investissement qui répond aux aspirations des salariés et de l'entreprise, elle consiste à l'atteinte des objectifs primordiaux comme : satisfaction des salariés, meilleur rendement. Elle permet aux entreprises d'améliorer les compétences et la productivité de leurs employés tout en améliorant la qualité des produits et services.

Selon THIERRY ARDOUIN selon cet auteur «*la formation est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoirs par une personne ou un groupe de, dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif*». (Thierry A, 2010 ; p.10).

Selon JEAN-MARIE PERETTI «*La formation est un domaine de la politique sociale de l'entreprise qui suscite de nombreuses attentes et mobilise des moyens importants, l'action des entreprises en matière de formation est encadrée par un ensemble de dispositions légales et réglementaires* » (PERETTI J-M, 2007 ; p.186).

La formation elle est un outil du bon climat social de l'entreprise, elle peut alors être considérée comme une « récompense »

La formation est un élément essentiel de la gestion des ressources humaines de l'organisation ; elles permettent la survie et du développement de toute organisation.

Selon CHLOÉ GUILLOT SOULEZ «*la formation professionnelle permet de se former tout au long de son parcours professionnel pour développer ses compétences et accéder à*

l'emploi, se maintenir dans l'emploi ou encore changer d'emploi ». (Chloé Guillot- Soulez, 2019 ; p.79).

Selon CHRISTOPHE PARMENTIER « *une action de formation doit être réalisée conformément à un programme préétabli que, en fonction d'objectifs déterminés. Précise les moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement mis en œuvre, ainsi que les moyens permettant de suivre son exécution et d'en apprécier les résultats* ». (Parmentier C., 2008 ; p. 101).

Alors, la formation peut être définie comme un ensemble d'action d'adaptation et de développement des compétences des salariés, pour l'objet de favoriser l'adaptation des salariés à leur poste de travail, à l'évolution des emplois.

2.Évolution de la fonction formation

Nous pouvons décrire les grandes lignes de l'évolution de la formation comme suivantes :
À l'époque des anciens Égyptiens et Grecs, la seule forme connue de formation était l'apprentissage sur le tas, qui s'est peu à peu modifiée au fil du temps l'apprentissage était le seul moyen que l'on ait trouvé pour assurer le développement des compétences en GRH. Dans les premiers temps de la révolution industrielle, le patron disant que « ses employés doivent apprendre par eux-mêmes et vite si non ... »

2.1. Du début du XX^{ème} siècle jusqu'à la fin des années 1950

À l'instar de toutes les autres principales activités de la GRH. c'est après la Deuxième Guerre mondiale que la formation devient une réalité. Peu après 1945 on a entendu le programme américain de formation TWI « Training Within Industry » aux pays européens. Toutefois, jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis à l'école ou comme apprenti avant son entrée définitive sur le marché du travail.

2.1.1. Les années 60

L'accélération de l'innovation technologique à partir des années 1960 a créé des difficultés d'adaptation dans les organisations, et cette accélération a rapidement mis à rude épreuve les capacités des salariés. Le besoin d'une main-d'œuvre plus qualifiée et la nécessité de la formation ont été ressentis, et donc former les salariés se révéla être pour l'organisation la seule façon de faire face au changement technologique. Les années 1960 représentent une époque de réflexion pour tous les agents économiques des pays industrialisés.

2.1.2. Les années 70 :

La structure générale des compétences a été transformée, de nombreuses filières de formation de formateurs ont été créées, ces formations sont intégrées au sein des RH.

Les salariés ont été étudiés par eux-mêmes et des diverses façons dans les organisations, les salariés ont la possibilité de participer à des programmes de formation spécifiques, dont certains sont promus

Des 1974, la crise du pétrole et de la dégradation du marché du travail, la formation devient un outil pour l'emploi. Ainsi à la fin des années 1970 plusieurs volets de l'emploi ont été mis en place. Les premières tentatives de pertinence de la formation à l'emploi ont émergé, la formation étant progressivement assimilée à une redevance ou à une dépense que les entreprises devaient gérer au maximum.

La structure générale des compétences c'est transformé à un rythme moderne, dans tel contexte de changement, une adéquation qualitative convenable entre formations et l'emploi pouvait être atteint de façon à faire les contenus des tâches et les contenus de la formation.

2.1.3. Les années 80 :

Au début des années 1980. l'environnement de travail a radicalement changé et le déséquilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre s'est considérablement accru. On peut assurer que la réalité du savoir et savoir-faire d'un individu augmente à un rythme sérieux d'année en année pour la plupart de la profession exercée.

Il y'a lieu plus que jamais nécessaire, de recourir à la formation en milieu organisationnel, car les changements sur le marché du travail ne cessent de changer à un rythme effréné et la technologie n'a pas encore fini d'étonner la planète.

Au temps présent tous les agents économiques voient dans la formation un espoir, celui que chaque salarié diversifie ses compétences afin de s'adapter à l'évolution technologique, qui ne cesse d'affecter tous les emplois et qui n'épargne aucune catégorie professionnelle ni aucun niveau de scolarité. Enfin, se former, c'est d'abord pouvoir suivre l'évolution, cette évolution touche l'ensemble des secteurs d'activités et bien-être de la collectivité, ce qui importe aujourd'hui et à l'avenir, c'est d'avoir une main-d'œuvre flexible et adaptable.

3. Les enjeux et les objectifs de la formation

- Du point de vue économique et de l'emploi : La formation est un outil d'adaptation essentiel, car elle répond à l'évolution rapide de l'industrie ou des pratiques

professionnelles. Les entreprises l'utilisant pour anticiper les changements ou réagir rapidement à des situations imprévues.

- De point de vue des salariées et des entreprises : (Chloé Guillot C, 2019, 2020 ; p.80). La formation des salariés répond à la fois aux attentes des salariés et des entreprises et contribue à améliorer les performances des entreprises ...
 - Améliorer de la qualité des produits et procédures,
 - Adaptation face un environnement de plus en plus turbulent,
 - La formation facilite l'intégration du progrès technique...

La formation vise à permettre aux salariés de se former de manière à développer et d'améliorer leurs compétences et la performance des individus dans leurs milieux de travail, et a accédé à des niveaux supérieurs de hiérarchie.

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

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 prospective de développement des RH, la formation doit faire l'objet d'une véritable politique pour optimiser son pilotage et la remplacer dans le périmètre global 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, sociale...

4. Les objectifs

La formation est un moyen qui permet d'atteindre un objectif plus ou moins directement lié à la vie professionnelle de l'individu, ou à l'entreprise. Elle permet aux salariés d'améliorer leurs connaissances en modifiant leurs comportements face à des nouvelles situations. Donc la formation vise le développement individuel et collectif dans le but d'atteindre une meilleure performance pour l'entreprise.

Selon JAQUE SOYER les objectifs de la formation peuvent être regroupés dans deux grandes catégories : (JAQUES S, 2003 ; pp.4/5).

4.1. Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation

Ces objectifs sont :

- Mobilisation de l'ensemble du personnel pour l'occupation des nouvelles postes supérieures,
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant,
- Développement d'une culture d'entreprise, faire vivre certaines valeurs dans l'entreprise,
- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leurs organisations et favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situations organisationnelles,
- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture et ses aptitudes à manager,
- Combiner formation et communication, pour construire un climat de plus grande concertation à éliminer certaines méconnaissances et malentendus,
- Planifier des montées en connaissances pour adapter les compétences aux besoins de l'organisation.

4.2. Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié

Ces objectifs sont :

- Développer les compétences à l'occasion d'une embauche, d'une mutation ou promotion,
- Donner l'occasion aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir,
- Amélioration de l'adaptation au poste occupé (avoir une meilleure maîtrise de son métier),
- Acquisition d'une qualification professionnelle,
- Améliorer le statut des salariés par la promotion,
- Assurer l'employabilité des salariés.

5. Les types de formation

Selon JACQUESSOYER, il existe cinq types de formation : (JACQUES S, 2003 ; pp.7/8).

5.1. Formation adaptation

L'entreprise cherche à maximiser ses résultats opérationnels : développement du chiffre d'affaires, réduction des accidents du travail, amélioration de son image de marque ou de la qualité de son accueil, gain de productivité, réduction des prix de revient... Pour atteindre ces objectifs en augmentant les connaissances des collaborateurs en améliorant leurs

compétences à résoudre des problèmes et en développant des comportements des savoir-faire ou des savoir-être plus efficaces.

La formation adaptation est une formation de court terme qui vise l'adaptation du salarié à son poste de travail, elle est utilisée soit dès l'entrée dans le poste « adaptation initiale », soit au niveau d'un recyclage pour faire une mise à jour des pratiques. Le personnel il reste dans le même métier, dans le même domaine professionnel. Selon JACQUES SOYER « C'est essentiellement à partir d'une analyse des dysfonctionnements ou d'une recherche d'amélioration des unités de travail que s'opère le recueil des besoins de formation de ce type ». (JACQUES S, 2003 ; p.7).

5.2. Formation outils intellectuels de base

Il regroupe les formations consacrées à l'apprentissage des outils de base (mathématique, langue, prise de décision ; analyse logique de situation...) qui permettra d'élever le niveau de salarié, elle est généralement utiliser avant de s'impliquer le salarié dans une formation «mobilité » c'est en quelque sorte une formation « préprofessionnelle ». Cette formation fonctionne sur la base volontariste et les inscriptions s'opérant à partir d'un catalogue.

5.3. Formation « la gestion prévisionnelle du personnel »

Cette formation prise dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC), anticipant sur l'évolution des emplois et des compétences, dans ce type les modifications du travail sont importantes, il y'a changement de métier, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial. La formation mise en place est une formation de longue durée dans l'laquelle implique un apprentissage de l'utilisation de nouveaux outils, elle vise à maintenir l'emploi ou à développer la motivation par le biais de la promotion interne.

5.4. Formation projet d'entreprise

Ce type de formation est lancé suit à la volonté de l'entreprise d'accompagner son projet par formation de son personnel, de la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement d'un projet qualité...

La formation concerne tous ceux qui sont impliqués dans un projet et son efficacité dépend du degré d'implication des salariés et de leur motivation à faire aboutir le projet en question.

5.5. Formation culture d'entreprise

Pour ce type de formation, la direction de l'entreprise définit plus ou moins centralisée, ce qui constitue, selon elle la culture commune de l'entreprise.

Les actions de formation seront ensuite proposées à tous les salariés qui pourront s'inscrire sur la base volontariste. Le pouvoir hiérarchique sera plus facile, car il peut difficilement s'opposer aux demandes des collaborateurs qui veulent savoir la culture d'entreprise est déterminé par la direction. C'est le stagiaire qui dispose de l'essentiel du pouvoir d'inscription.

Section 02 : Processus de formation

La formation est au cœur des politiques et outils de GRH. Elle a pour objectif principal la mise en adéquation des ressources de l'entreprise avec ses besoins, en termes de connaissance et de compétences par des dispositifs et processus d'apprentissage de maintien ou de développement des savoirs, savoir-faire et savoir-être.

1. Définition

JACQUES SOYER définit la politique de formation comme suit « *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 redéfinies ou aménagées chaque année* ». (JACQUES S, 2003 ; p.28).

Pour qu'une politique de formation soit efficace, elle doit être écrite et diffusée, il s'agit d'un document qui comporte trois parties :

- Il s'agit des buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation,
- Aborde les conditions de réussite, et exprime des principes d'efficacité,
- Définit les acteurs et leurs rôles et les principes d'organisation à respecter, le partage des responsabilités des différents acteurs.

Selon JEAN- MARIE PERETTI une politique de formation se doit répondre à un double but :

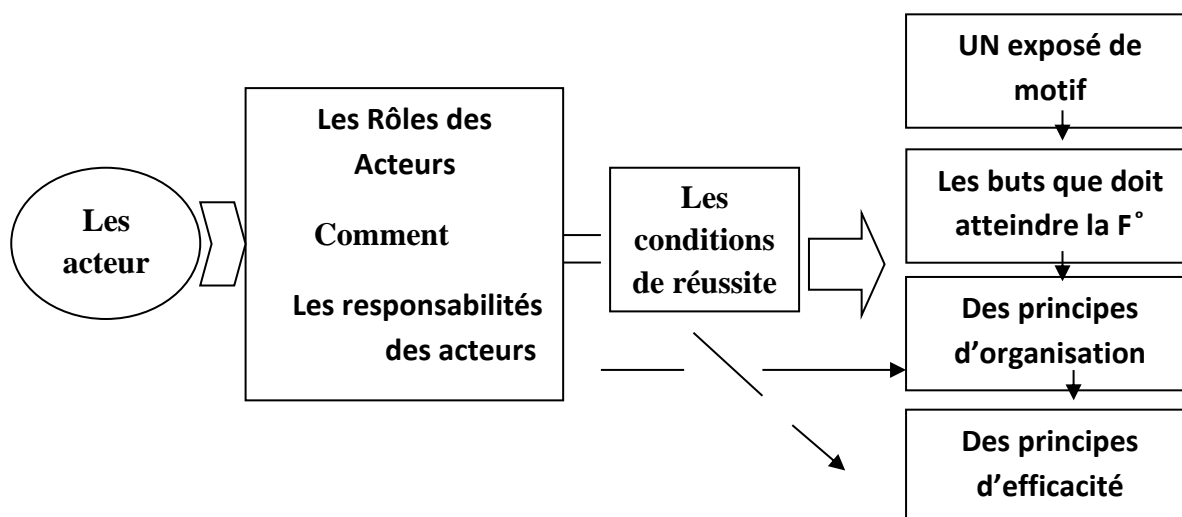
- Permettre de déterminer et d'assumer les innovations et les changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution technologique et l'évolution du contexte économique,
- Permettre de déterminer et d'assumer les innovations et changements à mettre en place pour le développement de l'entreprise.

2. Les objectifs de politique de formation

Ces objectifs sont :

- Partager les savoirs et les savoirs faire,
- Préparer les salariés à des évolutions à venir,
- Améliorer le niveau du personnel pour l'aider à suivre des formations professionnelles,
- Développer la communication interne,
- La politique de formation favorise l'adaptation personnelle à son poste actuel,
- Garantir un bon climat social dans l'entreprise,
- Rendre le personnel capable à participer aux projets de l'entreprise.

Figure N° 1 : Qu'est-ce qu'une politique de formation ?



Source : Jaques soyer, Fonction Formation, édition d'organisation. P.29

3. Mettre en œuvre les différentes étapes du plan

Le déploiement du plan de formation au sein de l'entreprise nécessite de respecter un certain nombre d'étapes pour assurer le succès.

3.1. Définir les objectifs stratégiques

Les responsables des RH et de la formation recueilleront des informations sur le développement du marché la concurrence et effectueront une analyse stratégique des compétences. Il demandera à la direction générale et au comité de direction de comprendre les grandes orientations stratégiques et les projets d'entreprise. Ils communiqueront avec les managers sur politique de formation, revoyons les orientations de la loi et le positionnement

des secteurs professionnels en matière de formation. Ils interrogent les managers sur les projets, objectifs, les investissements prévus, les évolutions d'activités concernant leur unité.

3.2. Identification et analyse des besoins et élaboration du plan de formation

Cette phase d'identification et l'analyse des besoins de la formation permettant de connaître les compétences ou le comportement du personnel qui devront être développés ou modifiés, cette étape s'effectue habituellement en fin d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise l'année suivante.

3.2.1. Identification et analyse des besoins de formation

Cette phase est très importante elle permet de construire un plan de formation de l'entreprise.

- a. **Notion de besoin de formation :** Le besoin c'est l'écarte entre les compétences existantes et les compétences nécessaires au développement de l'entreprise. Elle exprime l'idée qu'il suffit de demander aux gens quels sont leurs besoins pour qu'ils les expriment de façon fiable, ce besoin doit être ressenti par les spécialistes que par le futur participant à la formation.

Pour GUY LE BOTERF « *les besoins de formation expriment l'écarte de connaissances de compétence existant entre le profil professionnel requis et le profil professionnel réel. Les besoins de formation sont exprimés en termes d'objectifs* ». (Le BOTERF G, 1990 ; p.159).

- b. **Les types de besoins de formation :** Dans le livre « fonction formation » SOYER Jaques décrits trois types de besoins de formation : (JAQUES S, 2003 ; p.138/139).
 - **Les besoins personnels :** Le besoin personnel de formation c'est lorsqu'un salarié éprouve un problème dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans aucune relation avec le poste qu'il occupe. Donc c'est une formation personnelle sans relation avec la vie de l'entreprise.
 - **Les besoins individuels :** Besoins ne concernant qu'un seul individu, dans le cadre de son poste actuel ou dans un futur déterminé, et convenus avec son manager ou son organisation, donc il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.
 - **Les besoins collectifs :** Elle correspondre aux problèmes et objectifs concernant des groupes « tous les titulaires d'un poste, tous les membres d'une unité donnée... ». Il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.

- Un besoin collectif peut être satisfait par des actions individuelles.

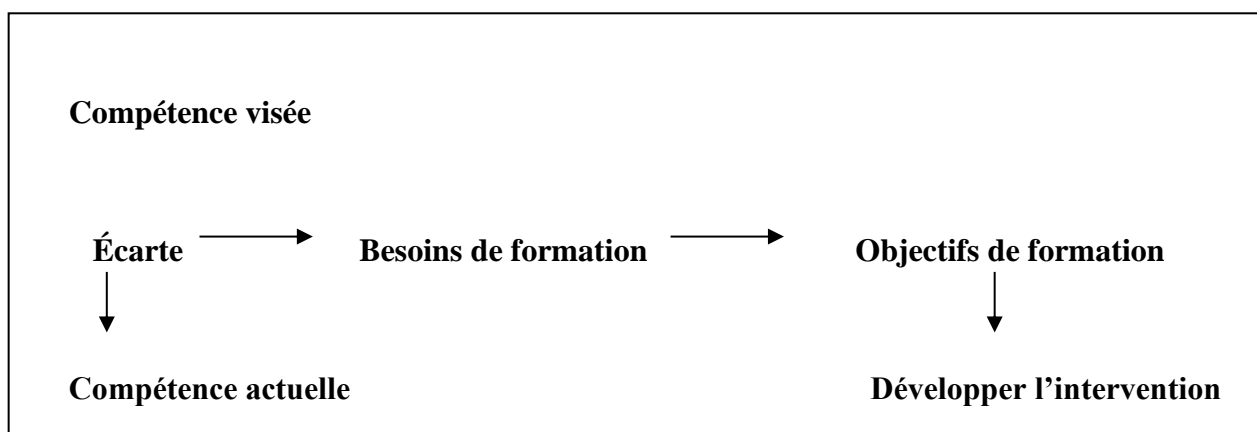
- Une distinction claire doit être faite entre le besoin de formation d'une part et la demande de formation d'autre part. Une recherche sur le stage correspond mieux au besoin.

3.2.2. Collecte et Analyse des besoins

Constitue une étape impérative et nécessaire avant d'implémenter tout dispositif pédagogique en entreprise. Dans cette étape les responsables de formation doivent observer, analyser et collecter des données réelles qui venant de sources multiples visant à identifier les écarts entre les résultats actuels et les résultats désirés. Elle permet de s'assurer l'application du bon remède au bon problème, elle consiste à :

- La bonne solution au problème,
- L'investissement dans l'amélioration des compétences,
- Fournir les données essentielles,
- La possibilité de mesurer les résultats,
- L'analyse de besoins produire des résultats justifiant l'investissement.

Figure N° 2 : Analyser les besoins de formation.



Source : Sylvie Bureau, *Analyse des besoins de formation*, édition Desjardins. P.5

3.2.3. Recueil des données

Il s'agit de recueillir les données pour déterminer les besoins de formation, et les moyens utilisés pour déterminer les besoins de formations peuvent être résumés ainsi :

a. Les résultats de la gestion prévisionnelle du personnel : Dans les cas où existe une gestion prévisionnelle des RH, celle-ci constitue un outil privilégié de détermination des besoins de formation, est aussi un moyen de régulation à deux niveaux :

- Permet d'ajuster les ressources internes aux besoins,
- Permet d'ajuster les ressources externes « embauche, mutation » aux besoins.

b. Enquêtes informelles et formelles : Ces enquêtes recouvrent à la fois les discussions informelles, les consultations des cadres et des exécutants, et les études systématiques du comportement des employés à tous les niveaux de la hiérarchie.

La méthode la plus utilisée et la plus efficace, consiste dans le dialogue avec les managers qui les amène à définir ce qu'ils pensent être les besoins de formation les pressants de l'unité : ils seront en mesure d'apporter leur aide s'ils ont contribué à dessiner les lignes d'action.

La seconde voie d'enquête consiste à réaliser un questionnaire à choix multiples, rempli anonymement par tout le personnel et lié aux conditions d'emploi, supervision, sécurité, amélioration du travail...généralement une portée est laissée les employés libres de s'exprimer sur n'importe quel sujet concernant la vie dans l'entreprise.

c. L'utilisation des indicateurs statistiques d'alerte : Certaines données peuvent prouver un malaise au niveau du personnel sans toutefois être essentiels à un seul besoin de formation : en effet, en général, toute dégradation des conditions de travail, absolue ou relative, provoque des effets voisins. Parmi les indicateurs significatifs :

- Nombre d'accidents du travail,
- Le taux d'absentéisme, les retards,
- Le nombre d'accidents du travail,
- Le niveau des déchets, des erreurs, pièces manquées.

d. Au niveau individuel : l'analyse concurrente des tâches et des aptitudes des salariés :La comparaison des compétences actuelles des salariés avec celle requise pour l'exercice des métiers dans le futur, constitue une source essentielle de définition de formation au plan individuel. L'entretien d'évaluation constitue dans ce cadre un moment clef permettant à la fois définir les besoins de formation et d'en organiser les modalités.

e. Explorer toutes les voies (le mixe des formations) : comment un homme ou une équipe peut-il franchir la courbe d'apprentissage le plus rapidement possible ? Les réponses traditionnelles en termes de stage ou de séminaires sont désormais complétées par des méthodes innovantes visant à réaliser le transfert des savoirs et savoir-faire au plus près des personnes et des situations de travail. Bien entendu ces nouvelles formes d'apprentissage ne sont en aucun cas une panacée. Il n'y a pas des solutions miracles, mais un mixe des formations à organiser en fonction de la composition des besoins.

3.3. Élaboration du plan de formation

Établir le plan de formation de l'entreprise par les responsables de formation, ou par les managers qui organisent toutes les informations recueillies, elle regroupe d'abord tous les besoins communs, qu'ils soient individuels ou collectifs, puis traduire chaque besoin en

action de formation en s'assurant de la compatibilité de son projet de plan avec les moyens de l'entreprise. Et cette opération nécessite le respect de nombreuses étapes clés.

Deux axes principaux doivent guider ce travail :

- La cohérence avec la stratégie de l'entreprise,
- Les exigences de la loi sur la formation.

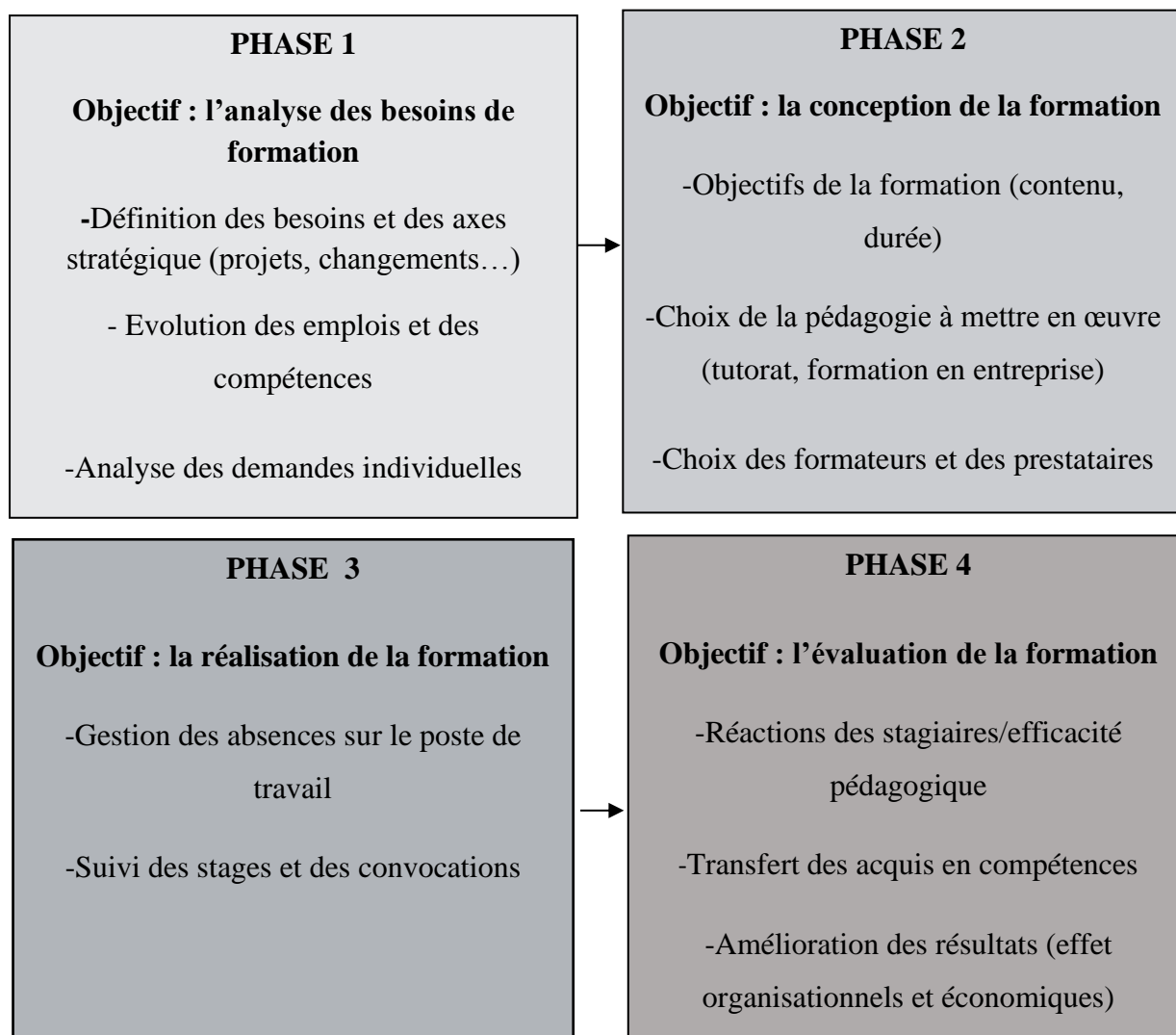
3.4. Le plan de formation

C'est un outil stratégique de management des RH, il rassemble toutes les formations en cours et à venir sur l'année. En lien avec la politique de l'entreprise, alors après avoir identifié les besoins de l'entreprise et salariés, le plan de formation planifie les actions en fonction des objectifs retenus. Il comprend : les objectifs, le budget, les stagiaires, le contenu, la durée, le calendrier.

ANNICK COHEN-HAEGEL définit le plan de formation comme suit « *plan de formation est un document qui identifie l'ensemble des actions de formation que l'employeur décide de faire suivre à ses salariés. Il valorise la politique de formation et montre en quoi celle-ci est alignée avec la stratégie de l'entreprise* ». (Annick K, 2010 ; p. 276).

SYLVI-GUERRERO « *Plan de formation présenté comme un outil de dialogue social et l'avis du comité d'entreprise est exigé lors de réunion annuelle obligatoire à ce sujet le plan de formation n'est rien d'autre que la formalisation des étapes permettant d'expliquer que l'on prévoit financer pour l'année à venir, le nombre d'heures correspondant, les salariés concernés et les dépenses afférentes* ». (Sylvi K, 2014 ; p. 1671). On distingue en général quatre phases dans l'élaboration du plan :

Figure N° 3 : Les 4 phases du plan de formation



Source : Sylvie- Guerrero, Les outils des RH, 3^eédition. P.167.

4. L'évaluation de la formation

L'évaluation est une étape clé du processus formation. Permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints en comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus, donc l'évaluation est une opération de comparaison en comparant une situation de départ et une situation d'arrivée

4.1. Définition de l'évaluation

Selon Jean-Marie « *Évaluer signifie examiner le degré d'adéquation entre un ensemble de critères adéquats à l'objectif fixé, en vue de prendre une décision* ». (CHRISTOPH P, 2008 ; p.197).

L'évaluation s'inscrit donc dans un processus permanent de recherche d'amélioration.

L'évaluation permet de mettre en exigences les points faibles et les points forts des actions réalisées pour mettre en place les actions correctrices, selon Marc Dennery « *l'ensemble des actions entreprise dans le cadre d'un processus formel afin d'analyser soit les effets d'une formation sur les apprenant, soit la qualité d'une action ou d'un plan de formation soit la pérennité d'un système de formation et son impact sur la performance globale de l'entreprise et de comparer ces effets ou cette qualité, ou encore le degré de pérennité du système au regard des investissements réalisés* » .(CHRISTOPH P, 2008 ; p. 197).

Selon cette définition la formation permettrait de mesurer l'impact des actions de formation sur la performance.

4.2. Les Formes d'évaluation

JAQUES -SOYER propose trois grandes formes d'évaluation (Jaques S, 2003, p.325) :

a. La pseudo évaluation : Il existe deux types d'évaluation de l'action formation « à chaud » et l'évaluation « à froid ».

L'évaluation « à chaud » : fait Just en fin de la formation, il s'agit de mesurer un ressenti des stagiaires ou leur degré de satisfaction, les questions peuvent porter sur le comportement de l'animateur ou sur d'autre aspect de l'action : pertinence des outils, la conformité pédagogique...etc. Cette évaluation peut se faire oralement en groupe, où individuellement par écrite.

L'évaluation « à froid » : elle s'effectue plusieurs semaines après la fin de la formation, porte des questions peut être ont été posés à l'évaluation à chaud. Elle se concentre donc sur des critères d'apprentissage plus profonds et pérennes.

b. L'évaluation par objectif : C'est l'évaluation la plus pertinente consiste à mesurer les résultats de la formation et déterminer si les objectifs de formation ont été atteints. Trois types d'objectifs sont à évaluer :

- **L'évaluation des objectifs pédagogiques :** Elle est placée sous la responsabilité du formateur, qui pourra la réaliser avec différents moyens : questionnaires de moyens, exercices pratiques pour les savoir-faire...etc. Elle permet de mesurer la qualité des choix pédagogiques : approche, techniques outils...
- **L'évaluation des objectifs de formation :** Il s'agit de mesurer les résultats d'une coopération entre plusieurs acteurs : les formateurs, les managers, voir même les formés. L'atteinte des objectifs se constate après plusieurs mois de la fin de l'action.
- **L'évaluation des objectifs finals :** Elle correspond à la responsabilité d'action du prescripteur. il mesure les résultats de l'ensemble du programme de changement lié à

la formation. Elle est mise en œuvre quelques mois après la formation, lorsque toute la population est formée et que des tiers ont pris le relais sur le terrain pour faire respecter le contenu de la formation.

4.3. Les niveaux d'évaluation de la formation

Guy Le Boterf distingue trois niveaux d'évaluation des effets de la formation (LE Boterf G, 1990 ; p. 152) :

- 1^{er} niveau : Les effets sur les capacités et connaissances acquises en cours et en fin de formation : Il s'agit de vérifier que les objectifs pédagogiques ont été atteints, c'est-à-dire si les compétences et les connaissances sont le suiveur intègre efficacement les acquis les ressources obtenues face au référentiel pédagogique,
- 2^{ème} niveau : Les effets sur les comportements professionnels en situation de travail : Il s'agit d'une évaluation « hors ligne ». Il s'agit d'évaluer le degré de compétence les connaissances acquises au cours de la formation se traduisent par un comportement professionnel dans l'environnement de travail réel. Dans ce cas, vérifiez les compétences sont exécutées sur le lieu de travail. La construction et la mise en œuvre font face à une référentielle compétence essentielle,
- 3^{ème} niveau : L'évaluation des effets sur les conditions d'exploitation : Ce troisième niveau est plus complexe à mettre en œuvre. Il est essentiel du point de vue de la méthode d'investissement formation. Il comprend des plans estimés ou l'action de formation affectera le mode de fonctionnement et les paramètres physiques de fonctionnement. Ensuite, nous chercherons à déterminer le paramètre opérationnel sont particulièrement sensible à la formation de l'action. L'impact sur le fonctionnement et les performances est face à une référence opérationnelle.

4.4. Normes concernant la formation

La norme ISO 9000, étudiée par L'AFNOR en 1987, définit l'assurance qualité comme un ensemble d'action préalables et systématiques nécessaires pour donner la confiance appropriée qu'un produit ou un service répondra aux exigences liées à la qualité.

4.3.1. Les normes AFNOR :

Les normes AFNOR sont des normes spécifiques à la France. Elles constituent des références de spécification qui doivent caractériser les produits et les services qui ont pour fonction de garantir une qualité constante. Appliquer ces produits et services au domaine de la formation.

4.3.2. Les normes ISO :

Les normes ISO sont des normes, établies par (l'International Standard Organisation).

Elle a été développée avec l'assurance qualité à l'esprit pour garantir aux clients que les dispositions prises par l'entreprise garantissent que leurs besoins sont satisfaits.

La norme ISO 9001, permet de prendre en compte le processus de formation : conception réalisation, évaluation, suivie.

Le capital humain est la première richesse pour l'entreprise, c'est un concept large qui revêt de multiples facettes et recouvre différents types d'investissement dans les RH.

La formation est un outil stratégique qui occupe une place importante dans la mesure où elle contribue à l'adaptation des salariés aux différentes évolutions. Les dirigeants encouragent leurs employés à opter pour des formations qui leur procurent des nouvelles compétences, et de nouvelles connaissances, et pour l'augmentation de leur rendement qui est devenu un point essentiel pour être performant.

Le plan de formation est l'incarnation de la stratégie, il passe par plusieurs étapes : identifier et analyser *les* besoins de formation, la planification et la conception formation, diffusion de la formation, évaluation finale et suivi de la formation.

Chapitre II

Les concepts généraux de compétence

Chapitre II : Les concepts généraux de compétence

Depuis plusieurs années, la compétence professionnelle a figuré en bonne place dans les préoccupations organisationnelles (entreprise, association, organisme public ou privé...) et des individus.

Tout le monde pense que la compétence peut être une ressource-clé pour obtenir des résultats et constituer un avantage concurrentiel ou compétitif. Cela suppose de pouvoir compter sur le professionnalisme des acteurs de l'organisation. En effet, face à des imprévus, face à un inédit, ils devront élaborer et mettre en œuvre des réponses adaptées, prendre des initiatives adaptées, et montrer les bonnes compétences.

Section 01 : la compétence

Les compétences aujourd'hui évoluent rapidement, et afin de rester en phase avec son temps, les salariés même les entreprises sont intéressées à prendre en charge le développement de leurs compétences et leur formation. Avoir des compétences est souvent aujourd'hui le meilleur passeport pour l'emploi, et présente donc des défis individuels et collectifs. Compte tenu de cette importance, plusieurs chercheurs se sont penchés sur le concept de compétence et leurs processus, que nous illustrons dans cette section.

1. Définition, typologies et caractéristiques de la compétence

Depuis quelques années, le concept de compétence occupe une place de plus en plus importante dans la gestion des ressources humaines. Mais cette importance ne l'empêche pas de rester un concept complexe et difficile à appréhender. Cependant, il est indispensable de clarifier son contenu.

1.1. Définition de la compétence

Parmi les multiples définitions de compétence on a retenu si définitions

Définition 01 :

Selon Zarifian (1997), « *la notion de la compétence représente une nouvelle forme sociale de qualification qui dépasse la notion de qualification de l'emploi, souvent réduite à la qualification des postes de travail. Ainsi, l'idée de compétence est venue se substituer à deux*

idées jusqu'alors dominantes, soit celles du métier et du poste de travail (Zarifian, 2001). Toutefois, les compétences d'un expert sont encore souvent pensées selon le modèle de métier, la forme de base du transfert des savoirs étant celle de la relation entre maître et apprenti ». (EDUARDOD, 2011 ; p.28).

D'après cet auteur, le concept de compétence est défini comme une nouvelle forme de qualification sociale qui dépasse le concept de qualification professionnelle et qui se réduit fréquemment à la qualification professionnelle.

Cette définition rend explicite la relation entre maître et apprenti, ce dernier développe les compétences pour devenir un expert compétant. Au début, le maître montre comment c'est fait, l'apprenti répète le processus et le maître évalue l'effort et le résultat. L'expert est capable de réviser avec souplesse son cadre ou son schéma cognitif pour s'adapter au changement résultant de l'environnement.

Définition 02 :

C'est celle donnée par le grand chercheur André Guittet, « *une compétence représente la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche. La compétence résulte d'une expérience professionnelle, elle s'observe objectivement à partir du poste de travail et est validée par la performance professionnelle* ». (ANDRÉG, 1998 ; p.13).

Dans cette définition l'auteur nous montre que les compétences représentent la mise en œuvre effective des connaissances pour accomplir des tâches. Les compétences sont issues de l'expérience professionnelle, objectivement observées depuis la validation de poste de travail par la performance professionnelle.

Selon André Guittet, les compétences se composent par :

- **Des aptitudes** : sont définies comme un ensemble de qualités attachées à l'individu, elles caractérisent des dispositions naturelles ou acquises, comme elles peuvent être utilisées ou non dans un poste afin de remplir sa tâche
- **Des capacités** : se définissent à partir des opérations mentales nécessaires pour bien maîtriser les savoirs et les savoir-faires : informer, analyser, décider, argumenter, négocier. Une capacité n'est pas directement observable, elle est détruite dès

l'analyse de l'action. La compétence dépend de l'aptitude, est plus précisément le résultat d'une formation complète.

- **Des performances** : mesurent le résultat des activités d'un individu dans un poste donnée. La performance est liée aux compétences, à l'organisation du travail, aux méthodes, aux relations et au climat de groupe de travail. (ANDRÉG, 1998 ; p.13).

Les définitions de compétence sont nombreuses, deux grandes catégories de définition sont dominantes, celles qui renvoient à la trilogie : savoir, savoir-faire et savoir être ou connaissances, capacité, attitude. Et celles qui optent pour une compétence définit comme combinaison de ressource. Portant toutes ces définitions font une passe sur les processus de mobilisation et construction des compétences.

b. Typologies de la compétence

On distingue trois types de compétences selon Cécile Dejou :

- **La compétence individuelle** : est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permet d'atteindre un niveau de performance attendu et vérifier.
- **La compétence collective** : représente les capacités qu'une équipe possède, et se caractérise par six attributs : une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement, un but à atteindre.
- **La compétence organisationnelle** : met en œuvre et combine des ressources financière, techniques et immatériels afin d'élaborer les activités de la firme. (DEJOU, 2013 ; P.85/86).

c. Caractéristique de la compétence :

- La compétence est **finalisée** : On est compétent par rapport à un objectif à atteindre
- La compétence est le résultat d'une **reconnaissance collective** : Elle existe grâce aux regards des autres ;
- La compétence est constituée d'une **combinaison** : Les savoirs, les savoir-faires, les savoir-être ;

- La compétence est de **nature contingente** : La compétence est relative à une situation rencontrée. Personne n'est compétente en soi ;
- Lors de mise en situation la compétence est observable ;
- La compétence est considérée comme un **processus de construction permanente** : Elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu. (LETHIELLEUX L, 2012 ; p.46).

2. Enjeux attachés à la compétence

On distingue trois types d'enjeux, qui sont expliqués par Laëtitia Lethielleux

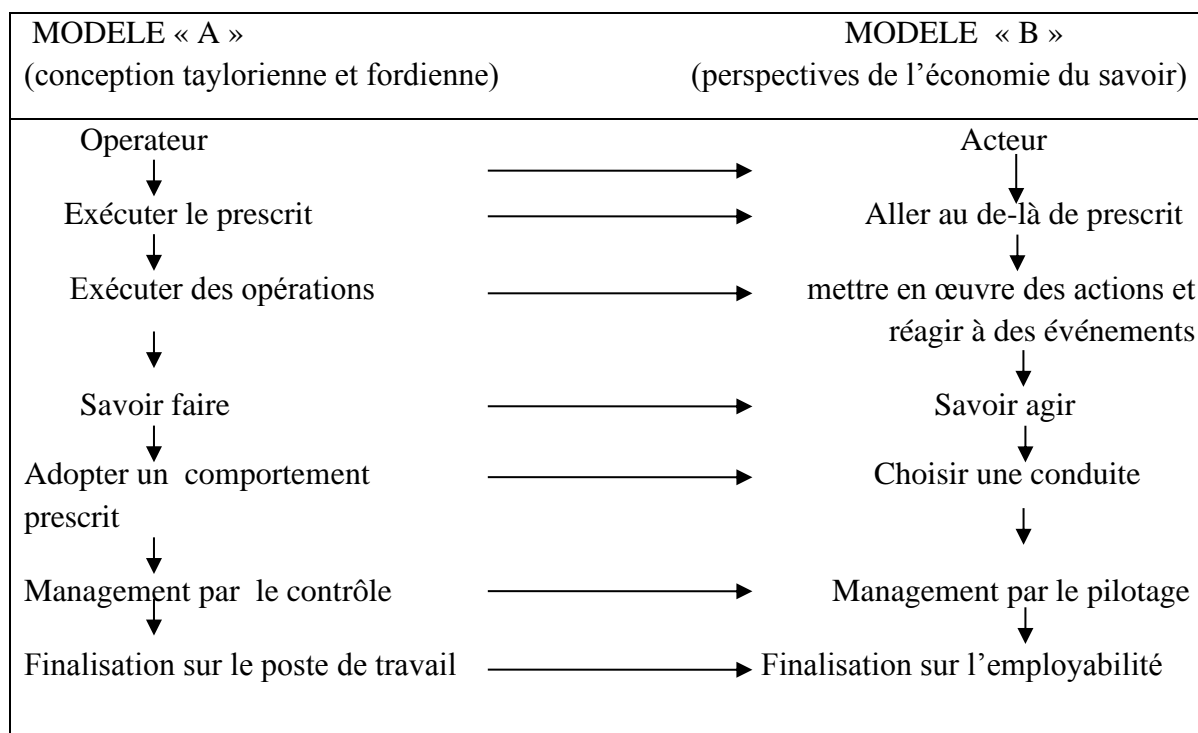
- **L'enjeu organisationnel** : la concurrence mondiale est une exigence d'une plus grande adaptabilité des ressources de l'entreprise conduisant à une recherche de flexibilité. Cette flexibilité peut être quantitative (l'entreprise joue sur les quantités et le volume des facteurs de production, capital comme travail) ou qualitative (l'entreprise tente de réunir les compétences dont elle a besoin pour sa production). Le concept de compétence devient un enjeu au niveau organisationnel ; l'importance du concept de compétence a conduit à réfléchir sur le rôle des organisations dans le développement des compétences. Lorsqu'une organisation permet aux compétences de ses collaborateurs de se développer, elle devient un acteur de l'accroissement des compétences.
- **L'enjeu économique** : Face aux défis de la mondialisation et de la concurrence accrue, les entreprises recherchent une plus grande capacité d'adaptation (modification des termes de l'échange, performance accrue...). La notion du capital humain prend alors tout son sens : Les compétences acquises deviennent un enjeu économique, et les entreprises attendent un retour sur un investissement face au coût d'acquisition de la formation. Par analogie, le concept de capital humain renvoie à la notion de capital (travail étant un facteur de production), la capacité des personnes à produire une valeur ajoutée qui ne peut être attribué uniquement à leur travail.
- **L'enjeu sociétal** : la législation existante a renforcé la responsabilité sociale des entreprises en incorporant des exigences d'employabilité dans la loi. Il appartient désormais aux organisations de mettre en œuvre les moyens dans elles disposent pour assurer la mise à jour et le maintien des compétences des collaborateurs tous

au long de leur carrière. Cette focalisation sur l'employabilité est étroitement liée à la notion de compétence et répond à un enjeu société : faire face à la montée du chômage en France. Il n'est plus possible d'avoir un emploi à vie dans la même entreprise, des salariés du monde qu'ils occupaient autrefois. Les collaborateurs sont encouragés à devenir acteurs de leur carrière au sein de l'entreprise. (LETHIELLEUXL, 2012 ; p.48).

3. Modèles classiques de la compétence :

Le tableau ci-dessus met en évidence deux modèles de compétences des pratiques actuelles de gestion des interférences. Si l'émergence d'une économie du savoir tend à favoriser le passage du modèle « A » au modèle « B », l'observation quotidienne fait apparaître qu'il coexiste dans les organisations.

Tableau N° 1 : Développer la compétence professionnelle



Source : Guy Le boterf, 2013, développer les compétences professionnelles, paris. p. 110.).

Dans le « A », hérité des conceptions tayloriennes et fordienne, le sujet est considéré comme un opérateur dont la capacité se limite à savoir comment effectuer une action telle que prescrite. Les compétences sont limitées à un savoir-faire qui peut être décrit en termes de comportement attendu et observable. Une compétence est décrite avec une grille étroite,

cohérente avec la fragmentation des savoir-faire. Dans ce modèle, les capacités sont gérées par des contrôles.

Le modèle « B » annonce peut-être ce qui se met en place avec la montée en puissance de l'économie des services, qui apparaît plus comme un acteur que comme un opérateur. Un professionnel compétent est quelqu'un qui sait aller au-delà du prescrit, qui sait agir et donc prendre des initiatives. Face à l'action requise, on considère que plusieurs approches sont adéquates et que diverses actions peuvent être liées.

En conclusion, nous recommanderons de distinguer « la » compétence du professionnel « des » compétences qu'il doit savoir sélectionner, combiner et mobiliser pour agir avec pertinence. Les professionnels savent faire le lien entre ressources patrimoniale et situation à gérer.

Quels que soient les termes utiliser dans les entreprises et les organisations, ce qui est essentiel est de bien distinguer et articuler

- Ce qui relève des « ressources »,
- Ce qui relève des « situations »,
- Ce qui relève des « performances ». (LE BOTERF G, 2013 ; p.110).

4. Facteurs déterminants et les dimensions de la compétence

D'après ces deux auteurs (Le boterf, 2003) et (Lethielleux, 2012) nous avons pu identifier ces facteurs déterminants et ces dimensions de la compétence :

4.1 Les facteurs déterminants de la compétence

On distingue :

- **Les savoirs** : C'est l'ensemble de connaissances théoriques, connaissance à posséder, savoirs déclaratifs. Elles sont reçues par un apprentissage ou acquises par une activité mentale telle que connaissances de langue, ou acquises dans la formation initiale, continue et par appropriation de l'information. Elles comprennent les diplômes, les titres et autres CQP (Certificat de Qualification Professionnelle). Elles renvoient la plupart du temps, aux savoirs essentiels. Exemple : connaissance de fonctionnalité d'un logiciel de paie. (LETHIELLEUX L, 2012 ; p.46).

- **Les savoirs faire** : aptitudes pratique, capacités à maîtriser quelque chose. Elles permettent de rendre opérationnellement les connaissances, de prendre un processus et de l'enrichir afin d'agir et de créer. Cette catégorie renvoie à des savoir-faire manuels ou expérientiels. Exemple : savoirs faire fonctionner un logiciel de paie et sortir des bulletins de salaire. (LETHIELLEUX L., 2012, p.46).
- **Les savoirs être (comportement)** : c'est la capacité à manifester des attitudes sociales, qualités ou des comportements adaptés ou acquises aux situations de travail, capacités d'intégration dans des réseaux relationnels. Elles sont nommées également, compétences comportementales ou interpersonnels. Cette catégorie reste très prisee dans les métiers liés aux services. Exemple : savoir établir une relation de confiance avec un client et arriver à lui vendre un logiciel paie. (LETHIELLEUX L, 2012 ; p.46).
- **Les savoirs devenir** : révèle l'aptitude à s'inscrire dans un projet de vie à se déterminer par une conduite de projet personnalisée, anticipée, adaptée et réalisée.

4.2 Les dimensions de la compétence :

Le grand chercheur LE BOTERF, a distingué trois dimensions comme suit :

- **Les savoirs théoriques** : ce sont des connaissances nécessaires pour expliquer les anomalies et pour orienter les décisions d'intervention, les initiatives à apprendre. Ils portent sur les procédés plutôt que sur les procédures. Ce sont des savoirs d'intelligibilité, ils répondent à la question « *comment ça marche ?* » plutôt qu'à elle « *comment fait-on marcher* ». Autrement les savoirs théoriques servent à comprendre : un phénomène, un objet, une situation, une organisation, un processus. Ils visent à en décrire et à en expliquer la structure ou les composants, à en saisir les lois de fonctionnement ou de transformation, à en comprendre le sens, la raison d'être. (LE BOUTERF G, 2003 ; p117).
- **Les savoirs procéduraux** : permettent de disposer des règles pour agir, contrairement aux savoirs théoriques qui s'expriment sous une forme indépendante des actions qui pourraient les utiliser, ces savoirs sont décrits en vue d'une action à réaliser. Leur formation est inséparable de leur mode d'emploi. C'est la distinction entre le savoir « *comment ça marche* » et le savoir « *comment faire marcher* ». Les

savoirs procéduraux visent également à décrire « *comment il faut faire* », « *comment y prendre pour* ». (LE BOUTERF G, 2003 ; p117).

- **Les savoirs d'environnement** : permettre au professionnel d'appréhender une situation particulière, de prendre des comportements pertinents liés à l'environnement, pas seulement au métier, d'augmenter les fonctions servant à guider ses représentations. Ils lui permettent de comprendre non seulement les méthodes et les techniques, mais aussi les cadres dans lesquels elles s'inscrivent. Sous ce terme (savoirs d'environnement), nous proposons de distinguer tous les savoirs liés au contexte d'intervention professionnelle. Ce dernier contient diverses composantes : équipements, systèmes de gestion, règles et types de gestion, culture organisationnelle, normes sociales, caractéristiques des clients produits et services...C'est le savoir associé aux équipements sociotechniques professionnels. (LE BOUTERF G, 2003 ; p.118).

5. Bilan de compétence

Les entreprises recherchent des personnes responsables, compétentes, proactives, autonomes et fiables. Cela nécessite de tester et de valider les compétences et les capacités des employés pour les guider dans de nouvelles tâches. Cependant, les supérieurs hiérarchiques ne sont pas des professionnels des RH, donc dans la plupart des orientations qui ont lieu au sein d'une entreprise, ils ne prennent qu'un risque minime car un diagnostic clair et précis ne peut être établi. En l'absence de repères, on préfère encore s'appuyer sur un critère discriminant : le diplôme. Ensuite on est souvent invités à copier le même contenu, par exemple un technicien reste technicien, un comptable reste comptable.

Les déterminismes sociaux, psychologiques et économiques sont très importants à l'évolution. Pour éviter ces écueils, les bilans de compétence se détachent des actions, opinion et jugements quotidiennes édités dans l'environnement de travail quotidien. Il vise à prendre du recul, à réfléchir, à explorer les possibilités et à saisir les opportunités. Entant que tel, il envisage le moyen à long terme, il sort donc des enjeux du milieu de travail, de la pression de la production, de rendement. De plus le bilan des compétences doit être effectué par les professionnels de la maintenance et de l'instruction. Aussi il sort du rapport d'influence du pouvoir hiérarchique.

Le bilan de compétence comporte trois étapes :

- Analyser les besoins personnels du candidat pour la méthode de définition.
- Analyser le parcours professionnel des acquis, des aptitudes, des motivations.
Une telle analyse peut être effectuée collectivement ;
- Analyse des résultats du bilan pour déterminer des programmes professionnels ou de formation d'un plan d'action.
- Pour l'entreprise comme pour l'individu, le bilan de compétence peut permettre :
- D'adapter les activités du poste à ses compétences personnelles ;
- D'aller au-delà des méthodes traditionnelles de l'orientation via des diplômes valorisant les connaissances scolaires et minimisant les compétences acquises dans la vie professionnelle ;
- De mieux connaître les capacités et compétences individuelles pour mieux gérer les carrières et saisir les opportunités de développement ;
- De faciliter la mobilité du personnel en préparant les ajustements de compétence nécessaires au changement de lieu ou de fonction. (ANDRÉ G, 1998 ; p.82).

6. Référentiel de la compétence

Selon (DIETRICH A, 2010 ; p.102).

Le référentiel de compétence est l'outil culturel du management des compétences. Mais la notion de métier fait un retour en force aujourd'hui et le binôme métiers /compétence structure un dispositif complexe de sécurisation des trajectoires professionnelles et d'anticipation des mutations.

Le référentiel de compétence est le support privilégié de toute gestion des compétences et l'outil pour le rendre visible et actionnable. Il accompagne la démarche de l'amont (analyse des activités, anticipation des besoins) vers l'aval. De la construction à l'usage, il mobilise de multiples acteurs. Il se définit de la manière suivante :

Un référentiel est un système de référence établi pour l'étalonnage. Il représente une norme de vérification de la conformité des objets.

Le référentiel de compétence précise le document officiel de l'entreprise qui recense les compétences requises pour exercer le métier. Il est contextualisé car il est produit par et dans l'entreprise, il fait du couple activités / compétences une référence de substitution aux

postes /qualifications pour évaluer les salariées. Il se présente généralement sous la forme d'un graphique, d'un tableau à double entrée pour :

- Inventorier les activités ou les compétences ;
- Les hiérarchiser en niveaux (entre trois et cinq) ;
- Afin de favoriser l'évaluation des salariées et de les positionner dans un parcours de progrès ou de développement professionnel.

Exemple : On trouve fréquemment les indicateurs et niveaux suivants pour hiérarchiser les compétences.

Tableau N° 2 : La hiérarchisation en niveaux

Indicateurs	Niveaux d'appréhension
- Ne fait pas ou ne sait pas faire	- Débute
- Fait en partie, exécute sur ordre, réaliste mécaniquement	- Occupe
- Fait	- Maitrise
- Maitrise parfaitement, en toute autonomie	- Domine

Source : Anne DIETRICH, 2010, *le management des compétences*, 2ème édition, paris, p. 102.

Dans l'exemple de la colonne de gauche, chaque activité est évaluée par rapport à un autre indicateur. Dans le cas de droite, où le secteur de la distribution domine, les compétences et les activités sont agencées sur ces quatre niveaux. Dans la sidérurgie, une activité est divisée en cinq niveaux de difficulté.

Le dernier niveau différencie généralement le niveau supérieur attendu de l'entreprise. Dans d'autre cas, une rosace ou une étoile délimite les risques pour telle ou telle catégorie d'acteurs intervenant au sein d'un métier complet. (DIETRICH A, 2010 ; p.102).

D'après DIETRICH « *le référentiel de compétence est un outil de gestion* » qui :

- *renouvelle la description, voire la prescription du travail en définissant ses exigences ;*
- *permet d'évaluer le rapport entre le requis et l'acquis et de construire un parcours de progression au sein d'une activité ;*

- *permet d'inscrire le salarié dans une dynamique de professionnalisation* ». (DIETRICH A, 2010 ; p.102).

Le référentiel de compétence joue donc un rôle important dans le renouvellement des modèles de gestion des RH. Il permet à l'entreprise d'obtenir, via le management, les comportements attendus en termes de savoirs et d'habiletés professionnelles, de capacités cognitives (raisonnement, résolution de problèmes, initiative) et d'attitudes au travail (esprit d'équipe, de service, respect des valeurs, etc.). À cette fin, le référentiel répond à quatre fonctions essentielles ;

- L'investigation ;
- La représentation ;
- La communication ;
- La gestion.

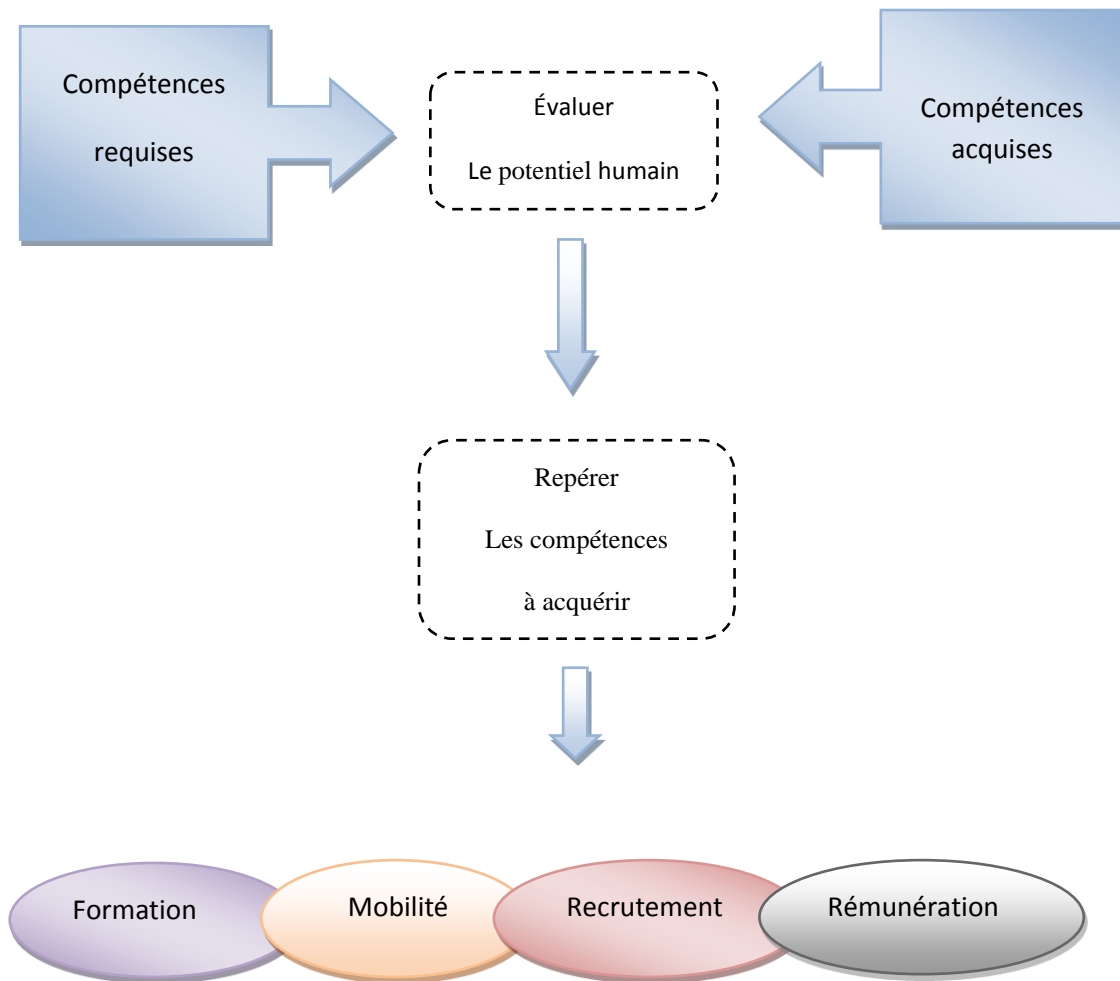
7. Évaluation de la compétence

L'évaluation de compétence est le moteur de l'approche compétences, mesurant l'écart entre les compétences dont un salarié a besoin et les compétences disponibles et identifiant les leviers les plus appropriés pour développer ces dernières. En effet, ce n'est pas la mesure qu'est importante que l'analyse de l'écart identifié.

Pour cela, l'évaluation des compétences ne peut plus se contenter de simples entretiens orientés vers la recherche des points forts et des points de progrès individuels, et surtout, ne peut plus se baser uniquement sur l'évaluation (voir un jugement unique) des managers.

Le dispositif doit permettre à un participant compétent d'évaluation chaque composante de la compétence. (ÉLISABETH L, 2008 ; p.92).

Figure N° 4 : l'évaluation du moteur de la démarche compétence



Source : Élisabeth Lecœur, 2008, *gestion des compétences*, 1^{ère} édition, p.92.

7.1. L'objet de l'évaluation

Aucun élément n'est exclusif ou supérieur aux autres : tout dépend de ce que l'on cherche à clarifier. S'agit-il de mesurer la performance ? Dans ce cas, le niveau de pratique professionnelle est plus pertinent. S'agit-il de détecter des potentialités ? Dans ce contexte, une évaluation des compétences professionnelles serait particulièrement appropriée. S'agit-il de mesurer le niveau de connaissances et de soumettre les salariés à une formation d'un type ou d'un autre ? Dans ce cas, l'évaluation des connaissances serait l'entrée la plus pertinente. (ÉLISABETH L, 2008 ; p.92).

Tableau N° 3 : déterminé l'objet de l'évaluation

Dimensions professionnelles

	Exemples
Pratiques professionnelles	Donner envie au client, en toute occasion, de pour suivre sa collaboration avec l'entreprise
Savoirs	Technique d'expression écrite Méthode de gestion des conflits
Aptitudes professionnelles	Rigueur Sens de l'écoute Respect d'autrui Dextérité manuelle Flexibilité intellectuelle

Dimensions professionnelles

Source : Élisabeth Lecœur, 2008, *gestion des compétences*, 1^{ère} édition, p.93.

7.2. Les outils de l'évaluation

La pratique, les connaissances et les compétences professionnelles ne peuvent être mesuré de la même manière. L'évaluation de chaque composante de la compétence s'appuie sur un outil spécifique et s'accompagne d'une formation des utilisateurs. (ÉLISABETH L., 2008 ; p.93).

Section 02 : L'impact de la formation sur le développement des compétences

Après avoir pris connaissance de la pénurie de compétence, l'entreprise a lancé un programme de développement des compétences, prenant en compte une logique préventive basé sur des systèmes de gestion prévisionnelle de RH et une gestion dynamique des grilles de compétences. Le développement des devrait être une préoccupation commerciale dans tous les secteurs de l'économie.

1. Relation entre la formation et la compétence

Le lien existant entre ces deux notions semble être clairement établi. En effet, la formation apparaît comme le terrain de prédilection de la logique compétence. Le terme de « compétence » est largement utilisé par le monde des formateurs.

Les compétences ne sont pas des données permanentes, une fois acquise, elles ne subiront aucune modification. L'émergence de nouvelle technologie sur le marché peut rendre les compétences obsolètes. La politique de la formation vise à combler les lacunes de connaissances des collaborateurs en les enrichissant et en les actualisant. En effet, toutes les connaissances nouvelles cette mise à jour sont toujours acquises par la formation.

2. Développement des compétences

Le développement des compétences est une démarche stratégique de long terme visant à réaliser une performance économique durable, de chercher des nouvelles capacités de création à des événements imprévus ou une adaptabilité à des situations grande turbulence et d'incertitude.

Développer les compétences des employés peut avoir différentes significations :

- Une meilleure maîtrise des habilités requises pour passer d'un niveau à un autre ;
- Élargir les compétences nécessaires pour acquérir de nouvelles compétences, nécessaires à un emploi type ou un nouveau métier. À ce stade, l'entreprise met à dispositions de nombreux outils pour accompagner le salarié et l'inciter à développer son employabilité. Il existe plusieurs formes d'employabilité :
 - Au niveau du secteur d'activité ;
 - Au niveau intersectoriel ;

- Dans un bassin d'emploi ;
- Dans l'entreprise en tant qu'unité d'appartenance ;
- Dans les filiales ou prestataires de l'entreprise.

La mesure d'accompagnement et de développement de l'employabilité reposent principalement sur la spécialisation et l'individualisation de la formation et sur le concept de coresponsabilité partagée entre l'employeur et du salarié. Permettront au salarié de disposer des moyens nécessaires pour trouver du travail à l'intérieur ou l'extérieur de l'entreprise, voir dans un bassin d'emploi partenaire.

Les différents moyens mis en œuvre pour faciliter le développement des compétences et l'employabilité sont les suivants :

- L'entretien annuel d'appréciation ;
- Des entretiens professionnels ciblés sur une question liée à la carrière ;
- Des bilans de compétence pour les personnes souhaitant se reconverter ou faire le point sur son projet professionnel ;
- Le passeport compétences ou formation ;
- La VAE (validation des acquis de l'expérience) ;
- L'aide à la mobilité et la connaissance des postes disponibles dans l'entreprise ;
- Les périodes de professionnalisation ;
- Les actions de formation et de e-Learning ;
- DIF (droit individuel à la formation). (DEJOU C, 2013 ; p.86/86).

Le développement des compétences donc devrait être une préoccupation majeure pour l'entreprise, car ces compétences sont considérées comme vitales pour atteindre des buts stratégiques, ce qui fait que employés, cadres ou dirigeants, tous devront évaluer rapidement sous peine de perdre leur emploi ou de voir leur entreprise disparaître.

3. Les avantages de la formation

Parmi les avantages de la formation on distingue :

3.1. Des avantages organisationnels

Les avantages de la formation pour l'entreprise sont multiples. Nous pouvons les énumérer comme suit :

- Elle entraîne une augmentation des profils ou des attitudes plus favorables vis-à-vis de la recherche des profils ;
- Elle aide au développement organisationnel, comme elle aide plus de personnes à s'identifier aux buts de l'organisation ;
- Elle améliore le climat organisationnel ainsi les relations entre les cadres et leurs subalternes ;
- Elle améliore les connaissances et les habilités nécessaires pour l'emploi, à tous les niveaux de l'organisation ;
- Elle encourage l'authenticité, l'ouverture et la confiance ;
- Elle améliore l'efficacité de l'organisation dans la prise de décision et la résolution des problèmes ;
- Elle facilite le développement d'habileté ou leadership, suscite la motivation, la loyauté, l'amélioration des attitudes, et d'autre caractéristiques que possèdent généralement le personnel et les gestions efficaces ;
- Elle aide à contrôler les frais dans plusieurs secteurs, dont ceux de la production, du personnel, de l'administration ;
- Elle développe le sens des responsabilités vis-à-vis de l'organisation, lequel s'avère nécessaire pour être compétent et bien informé.

3.2. Des avantages individuels

La formation présente divers avantages pour l'individu :

- Elle aide l'individu à prendre de meilleures décisions et à résoudre les problèmes plus efficacement ;
- Encourage le développement personnel et la confiance en soi ;
- Aide l'individu à composer avec le stress, les tensions, les frustrations et les conflits ;
- Fournis de l'information pour améliorer la connaissance des facteurs de leadership, les habiletés à communiquer et les attitudes ;
- Améliorer la satisfaction au travail et engendre le sentiment d'être reconnu ;
- Permet de progresser vers la réalisation de buts personnels tout en améliorant les habiletés d'interaction ;
- Satisfait les besoins personnels des employés formés et des agents de la formation ;
- Offre à l'employé formé des possibilités de croissances personnelles et de maîtrise de son avenir ;

- Développer un sentiment de croissance par l'apprentissage ;
- Aide l'individu à développer des habiletés à communiquer oralement et par écrit lorsque ces exercices sont requis, ainsi qu'à écouter.

4. Ingénierie de la formation

L'ingénierie de la formation est une démarche qui permet de concevoir des formations de manières rationnelles, elle transforme les données entrant de formation (cahier des charges, objectifs de formation, ressources, etc...). On peut définir l'ingénierie de la formation comme un ensemble de démarches méthodologiques articulées, qui s'appliquent à la conception de dispositifs de formation, elle comprend :

- L'analyse de la demande ;
- Le diagnostic différentiel (identification de ce qui relève ou non d'une solution formation) ;
- L'analyse des emplois ;
- Le diagnostic des compétences ;
- La définition des objectifs de formation ;
- Sa mise en œuvre et son évaluation.

L'ingénierie de la formation n'a qu'un objectif : rendre la formation professionnelle plus efficace. En passant d'une logique de consommation de formation à une logique d'investissement. Les compétences devenant des ressources à optimiser par la formation.

Elle vise alors à concevoir et à mettre en œuvre des dispositifs permettant aux apprenants d'acquérir des ressources (connaissances, savoir-faire...) et de s'entraîner à les combiner et à les mobiliser pour agir avec compétence.

5. La formation comme outil de développement des compétences

Parmi les différents domaines que couvre la gestion des ressources humaines, on trouve la formation qui intervient à tous les stades de la carrière des salariés, et c'est pour cela la philosophie de la formation continue comme développement des compétences consiste en des actions bien organisés en fonction des besoins identifiés, puis consolidées dans le plan de formation. Au-delà de l'acquisition de connaissances, la formation influe directement sur le comportement, les attitudes et les relations des personnes entre elles, qu'elles soient

verticales, horizontales ou transversales, dans ce cas la formation ne peut pas être dissocié de la culture de l'entreprise. (BRUNETAUX.J-B, 2007 ; p113).

5.1. La valorisation des compétences pour la formation

La compétence fait partie de la culture. La culture est la base caractéristique et une stabilité relative, tandis que les compétences nécessitent des concepts créatifs, initiative, incertitude et complexe. Lorsqu'une formation entreprise identifie son projet, la formation devient un élément fédérateur dans la différente direction du projet de rejet entreprise. Si la culture de l'entreprise est très orientée sur la concertation, l'analyse des besoins devra se faire de façon concertée. Si la culture vise à une autonome et un partage de responsabilité, la formation doit être basée sur cette valeur pour organiser les actions. De même si la culture de l'entreprise sert à développer le travail en équipe, les méthodes pédagogiques devront développer le travail en groupe. Cependant, lorsque la culture de l'entreprise n'est pas clairement définie, la formation peut être un facteur de création d'une culture d'entreprise. Cette méthode représente cependant le risque de créer des compétences qui n'ont pas été envisagés par la direction. Par conséquent, il est préférable de déterminer avec la direction générale et de consulter les principaux acteurs, les orientations de comportements culturels souhaités avant d'engager le plan de formation.

5.2. Systématisation des plans de formation comme accompagnement de la valorisation des compétences

Toute valorisation de compétence dépend de la construction d'un plan de formation.

Cette construction présente plusieurs intérêts :

- Identifier les actions de formation qui devront être mise en œuvre ;
- Programmer la réalisation des actions ;
- Communiquer sur les actions qui vont être mises en place.

Le plan de formation pour la plupart des entreprises est traditionnellement annuel. Cependant, cette périodicité n'est pas nécessaire. Le rythme optimal d'un programme de formation correspond aux besoins de l'entreprise en matière d'accompagnement des performances, des projets des parcours des employés (profil de carrière).

L'implication de l'encadrement ne se décrète pas elle doit trouver un intérêt à participer au processus de formation pour que la participation à l'élaboration du plan est importante pour au moins deux raisons :

- La décision de formation implique une absence du salarié que le manager gérera d'autant mieux qu'il soit partie prenante dans la décision de formation ;
- L'efficacité de la formation est conditionnée par l'utilisation effective des compétences acquise en formation. A défaut, la déperdition peut être très rapide. Et il est indispensable que le manager se permet du l'utilisation de la formation dès le retour sur la position de travail, avec la logistique conséquente.

Pour les managers uniquement, impliquer les salariés dans la formation en clarifiant la motivation et les conditions de réalisation de la formation.

Pour conclure, on peut déduire qu'il est très important que les entreprises cherchent à acquérir et à développer toutes les compétences individuelles ou collectives quelles jugent nécessairement à leur développement et à leur adaptation, permettant également aux entreprises d'être plus performantes face aux évaluations de leur environnement.

Aujourd'hui, pour pouvoir faire face à la concurrence, les entreprises ont besoin d'acquérir des compétences auprès des ressources humaines.

Chapitre III

**La place de la formation et le rôle des
compétences dans le développement de
l'entreprise IFRI**

Chapitre III La place de la formation et le rôle des compétences dans le développement (IFRI)

Chapitre III : La place de la formation et le rôle des compétences dans le développement de l'entreprise IFRI

Le développement des ressources occupe une place privilégiée et prioritaire, Il est de plus en plus intégré à la gestion de l'entreprise par la participation et la participation prospective, en ce concernant principalement sur le développement des compétences personnelles et collectives. Cela suppose donc l'importance de la formation et son rôle dans le développement des compétences.

Si dans ce cadre que notre stage pratique effectué au sein de l'entreprise IFRI, afin de porter des réponses à notre problématique de départ pour vérifier l'importance de la formation sur le développement de compétence.

Dans ce chapitre nous allons présenter l'organisme d'accueil, « la Sarl IBRAHIM & Fils IFRI » à travers son historique et l'objectif de l'organisme, ses missions, ses activités ainsi que son organigramme, tout en s'intéressant sur le capitale humaine « IFRI », et à partir des questions posées aux responsables du service GRH ainsi que les différents référentiels qu'elle utilise.

Chapitre III La place de la formation et le rôle des compétences dans le développement (IFRI)

Section 01 : Présentation de l'entreprise « IFRI »

La SARL IFRI est parmi les entreprises les plus connues de la région de Bejaia, sa renommée est nationale voire internationale dans le secteur agroalimentaire. De ce fait, elle attire beaucoup de candidatures des personnes voulant travailler pour son compte. C'est la raison pour laquelle nous l'avons choisie comme lieu de stage afin d'examiner la pratique de recrutement des ressources humaines et plus spécifiquement les étapes suivies pour embaucher une nouvelle recrue.

L'objectif de cette section, est de présenter aux lecteurs l'organisme qui nous a accueilli pendant toute la durée de notre stage, de tracer les phases d'évolution de la SARL Ibrahim & fils, de présenter sa gamme de production ainsi que d'étudier sa structure organisationnelle.

1. Cadre juridique :

La société prend la forme juridique « Société à Responsabilité Limitée » (**SARL**).

Son capital est de 1.293.000.000.00 DA.

- Numéro de registre de commerce est : 98B0182615.
- Numéro d'article d'imposition : 06360646615.
- Numéro d'identifiant fiscale : 099806018261598.

2. Historique et situation géographique

La SARL IFRI est une société industrielle dans l'agro-alimentaire, spécialisé dans le domaine de l'eau minérale et de boissons diverses. Elle se situe à IGHZER AMOUKRANE, à 50 km de la ville de Bejaia et à 150 km de la capitale Alger.

IFRI est une marque déposée algérienne d'eau minérale et de boisson divers (sodas et eaux fruitées).

Leader des ventes d'eau minérale en Algérie, la création de l'entreprise remonte à 1986 en étant la LIMONADERIE IBRAHIM, créée par les fonds de monsieur IBRAHIM Laïd.

Le fondateur de l'entreprise « IFRI » est issue de la commune d'IFRI OUZELLAGUEN, connue comme étant une région riche par sa biodiversité et son massif montagneux du Djurdjura. Son ancrage dans son milieu familial lui apprendra à aimer la terre, à renforcer

Chapitre III La place de la formation et le rôle des compétences dans le développement (IFRI)

d'avantage cette relation avec les produits du terroir, en s'employant très jeune aux côtés de ses parents l'a amené à en tirer les principales sources de revenus.

IL se lancera très tôt dans la sphère commerciale pour ensuite accéder dans la sphère productive, Cette activité de commerce de gros durera jusqu'au milieu des années 1980, ou il a décidé de fonder en 1986, la première unité de production de sodas.

Animé du sens sacrifice sans cesse renouvelé, et ce n'est que dix ans plus tard, en 1996 que l'entreprise hérite d'un statut juridique de S N C : « Société au Nom Collectif » puis le statut de la SARL : « Société à Responsabilité Limité », composé de plusieurs associés.

La SARL a produit cinq millions de bouteilles en 1996, la production atteignait le chiffre de cinquante-six millions de bouteilles vendues en 1999, son capital s'élève à 12.930.000.000 DA.

L'évolution rapide du chiffre d'affaire de la société de ces dernières années, est due à l'expansion de cette dernière et à l'acquisition de nouveaux marchés. Ayant couvert une partie de la demande du marché national, la société s'est lancée dans l'exportation de ses produits vers l'étranger. Cependant, la société ne cesse d'influencer ses investissements à fin d'étendre son réseau vers d'autres pays.

Aujourd'hui, IFRI est réputée pour ses produits, en particulier les eaux minérales, les boissons gazeuses et les jus.

3. Missions et activités

La société travaille 24/24 Heures avec des lignes de productions automatisées et équipées des systèmes de contrôle de qualité de dernière génération dans toutes les étapes de la production.

Grâce aux options technologiques qui ont prévalu lors du choix des équipements de production et de contrôle, IFRI accroît sans cesse ses capacités.

En 2010, la production de l'entreprise a franchi les 536 millions de bouteilles, l'équivalent de 503 millions de litres.

Elle veille au respect des normes d'hygiène, de sécurité et environnementales les plus strictes afin de diversifier sa gamme de production qui se présente comme suit :

Chapitre III La place de la formation et le rôle des compétences dans le développement (IFRI)

A. L'eau minérale naturelle : actuellement leader sur le marché algérien, l'entreprise produit deux types : Eau minérale naturelle non gazeuse et eau minérale gazéifiée. Cette catégorie est disponible en deux emballages et à plusieurs volumes :

- Emballage en verre à des volumes de 100CL, et 2CL.
- Emballage PET à des volumes de 150CL, 50CL, 33CL.

B. L'eau minérale naturelle au bouchon sport : ce produit est conditionné uniquement en PET, car il est destiné aux sportifs, il existe en deux volumes de 50CL, 33CL.

C. L'eau minérale naturelle gazéifiée aromatisée : l'entreprise dispose de trois types de produits ;

- Boissons à l'eau minérale naturelle gazéifiée à l'extrait naturel de citron.
- Boissons à l'eau minérale naturelle gazéifiée à l'extrait naturel d'orange.
- Boissons à l'eau minérale naturelle gazéifiée à l'extrait naturel de menthe.

Dans cette catégorie, il existe plusieurs volumes et deux types d'emballage.

- Emballage de PET à des volumes 125Cl et 33Cl.
- Emballage de verre à des volumes de 100Cl et 33Cl.

D. Les sodas : dans cette catégorie : IFRI a développé, à côté des sodas normaux, les sodas light :

- Sodas : orange, pomme, citron, frais, cola et soda bitter.
- Sodas light : orange, citron, pomme, et pomme verte.

Les différents emballages et volumes de cette catégorie sont :

- Emballage PET à des volumes de 200Cl, 125Cl, 100Cl, 33Cl.
- Emballage en verre à des volumes de 100Cl, 25Cl.

E. Les boissons fruitées : leader dans ce créneau, il y a un programme d'investissement important engagé durant l'année 2010 ; par l'élargissement de la gamme, notamment dans le segment des jus en PET, cette dernière verra sa gamme élargie par des produits innovants sur le marché, plusieurs types sont disponibles dans cette catégorie :

Chapitre III La place de la formation et le rôle des compétences dans le développement (IFRI)

- Eau fruitée au fruit mangue au lait.
- Eau fruitée à la pomme fraise au lait.
- Eau fruitée à l'orange.
- Eau fruitée au raisin mure
- Eau fruitée à l'orange, carotte, citron.

Cette catégorie de produits en PET est disponible à des volumes comme suit :

- Emballage en PET à des volumes de 200Cl, 100Cl, 33Cl.
- Emballage en verre à des volumes de 100Cl, 25Cl.

F. Boissons gazéifiée au jus d'orange : ce produit est disponible à plusieurs volumes de 200Cl, 100Cl, 33Cl.

4. Les différentes filières de la SARL IBRAHIM & FFILS

La SARL IBRAHIM &FFILS « IFRI » qui emploie 1781 salariés (voire annexes N°03, 04,05)

Elle a diversifié ses filières comme suit :

IFRI : eaux minérale plates et gazéifiés, soda et boissons fruités aves actuellement près de 80 références.

GENERAL PLAST : préformes en PET et bouchons en PEHD en col 38mm avec différents Grammages

BEJAIA LOGISTIQUE : extension du parc roulant.

SARL HUILERIES D4OUZELLAGUEN : transformation (trituration) d'olives et mise en bouteille d'huile d'olive extra vierge.

EXPLOITATION AGRICOLE : activités agricole, plantation des oliviers...etc.

ZONE 3 (ifruit by IFRI): production de jus fruités au lait.

5. IFRI à l'échelle nationale et internationale

IFRI est présent dans 48 Wilaya, plus spécifiquement dans les wilayas à forte densité de population comme : Bejaia, Alger, Oran, Constantine, Annaba, Sétif, Bouira, Jijel, Tizi-Ouzou, Sidi-Bel-Abbès, In Amenas, Adrar, Tindouf, Hassi Messaoud.

Chapitre III La place de la formation et le rôle des compétences dans le développement (IFRI)

Ayant couvert les besoins du marché national, IFRI est partie à la conquête du marché international.

L'entreprise IFRI a fait l'objet de plusieurs récompenses au niveau international, elle se lance donc dans la conquête du marché international, grâce à la stratégie globale du groupe en matière de développement des exportations par sa gamme élargie de boissons ainsi que l'huile d'olive extra vierge.

Aujourd'hui la SARL « IFRI » exporte ses produits vers la France, son premier client, à travers notamment les grandes distributions (Carrefour, Auchan, Lidl...etc.) et des circuits de proximité. Des pays européens comme l'Angleterre, l'Espagne, l'Italie, l'Allemagne, la Belgique le Luxembourg, ainsi que les pays arabes et africains, le Soudan, le Mali, le Niger, et les Emirats, Arabes unis, actuellement ils ont élargi leurs exportations vers de nouveaux marchés à savoir le Canada et la Chine.

6. Présentation des différents services

La SARL « IFRI » est une activité composée de différents services :

6.1. Direction général :

Dirigé par une direction générale, qui assure et applique les décisions dans les différents conseils d'administration.

Coordonner les travaux entre les différents services.

6.2. Service qualité :

Mise en place des procédures de travail de chaque structure et assure que les procédures nécessaires au système de management de la qualité sont établies, mise en œuvre et entretenus.

Représenter l'organigramme de qualité.

6.3. Secrétariat

Réception et Enregistrement des courriers (archives et départ).

6.4. Service informatique

Développer et réaliser des projets informatiques, Introduction de nouvelle technologie.

Maintenance de système informatique et administration du réseau.

Chapitre III La place de la formation et le rôle des compétences dans le développement (IFRI)

Formation du personnel don les techniques informatiques enfin sauvegarder et archive des données de la société.

6.5. Service et archive des données de la société

Etablir les formats et les ordres de versement pour les clients et recevoir les bons de commandes du client pour établir et viser les facteurs et les bons de livraison.

6.6. Service approvisionnement

Prendre en charge la gestion des achats et assure le suivi des commandes jusqu'à leur satisfaction en assurant les délais comptables avec l'urgence des besoins et moindre coût.

6.7. Service finance et comptabilité

Assure la confronté des opérations comptables puis établir les situations financières et planifier les financements et investissements et de gestion des recettes et dépend.

6.8. Service du personnel

Veille à bonne tenue des dossiers du personnel et suivi les mouvements de la carrière du personnel.

Elaboration de la paie.

6.9. Service gestion des stocks

Veille à la bonne tenue des stocks coordonne les activités des magasiniers.

Les différents documents relatifs aux entrées et sortes de marchandise des divers magasiniers.

6.10. Service hygiène et sécurité

Veille la prévention en matière de sécurité, intervenir en cas d'incendie ou accident et effectuer des lieux de travail pour assurer l'équipement de protection.

6.11. Service technologique

Veille au bon fonctionnement des équipements de production régler les machines.

Assurer la maintenance des machines et assure la maintenance et l'entretien de tous des véhicules.

Chapitre III La place de la formation et le rôle des compétences dans le développement (IFRI)

6.12. Service production

Le contrôle et suit les satisfactions de la production et chargé de la gestion du carnet de bord de la production et responsable du personnel de la production.

6.13. Service des ressources humaines :

Ses fonctions sont : paie, suivi, carrière, fonction, ce service en plus du règlement des problèmes sociaux du personnel, de la bonne tenue de ses dossiers et du suivi de ses mouvements et carrières, élabore également les paies.

6.14. Les fournisseurs

Les fournisseurs de biens (matières premières, pièces de rechange).

Les fournisseurs de services (répartition et maintenance).

6.15. Les consommateurs

Ils représentent la clientèle de la société IFRI, qui couvre la quasi-totalité du pays, car elle a mis à sa disposition plusieurs produits de marque et de qualité. Elle dispose de 1500 clients divers (hôtel, dépositaires, la société cat ring, les clubs sportif, aire port d'Algérie).

6.16. Les concurrents de l'entreprise IFRI

Coca-cola : née en Etats-Unis et marque commercial déposé en 1887.

Le Pepsi cola ou Pepsi : née à New Bert, Etat de Caroline du nord, Etats-Unis.

Hammoud Boualem : est une marque algérienne, C'est entreprise familiale, en 1889 à Alger par Yousef Hamoud.

Star : est une marque algérienne, elle se situe à Ighzer-Amokrane, créée par la famille de Ait Brahim Mohand Amar.

Chapitre III La place de la formation et le rôle des compétences dans le développement (IFRI)

Section 02 : Présentation du département des ressources humaine

Suite aux informations confiées par le D.R.H, nous avons constaté que le service qui s'occupait de la gestion et le suivi des travailleurs était de « Gestion administration de personnel », et ce jusqu'à 2007.

Le rôle de ce service se résumait à l'établissement des contrats et à la gestion de paie.

C'est après 2007, affirme le directeur R.H que « la SARL s'est dotée d'un D.R.H, suivant les changements de structure qu'a connu l'entreprise avec du D.A.G (actuellement en place ».

Ce changement est venu par l'initiative de ce dernier afin, dit le D.R.H de

« Mieux gérer le capital humain de l'entreprise », et des changements dans l'entreprise (élargissement des champs d'activité, augmentation de l'effectif...)

Cependant, on a essayé de récapituler les développements connus pas ces services dans le tableau suivant :

Tableau N° 4 : Développement de la direction ressource humaine (catalogue publicitaire « ifri »).

	Avant	Aujourd'hui
Collaborateur	-Responsable paie -Responsable contrat	-DRH -Service personnel -Service paie -Social -Moyens généraux
Tâche effectuée	-Etablissement des contrats -Assurance des ouvriers	-Recrutement + formation -Système rémunération -Gestion des carrières -Gestion du climat social Information et communication

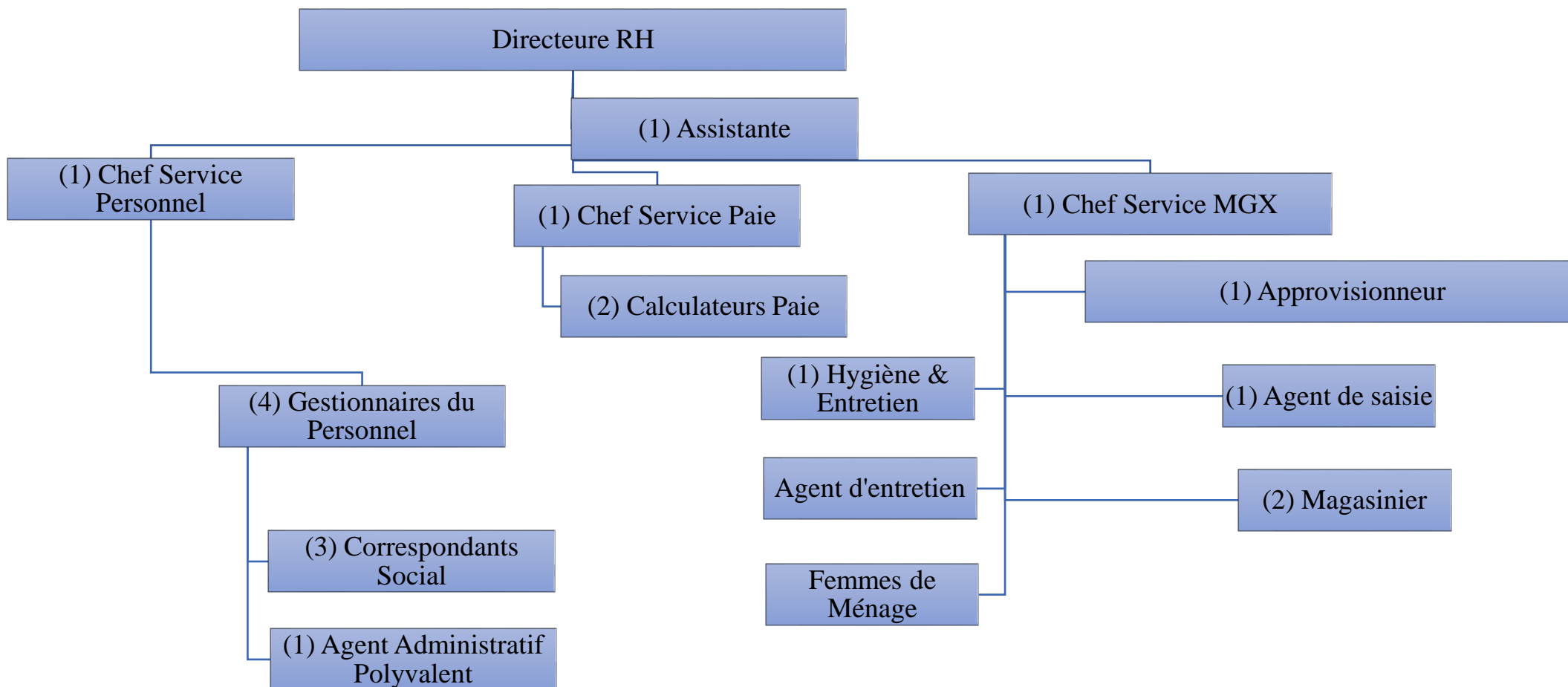
1. L'organisation de la direction « R.H » de la SARL

La direction des ressources humaines de la SARL Ibrahim et fils « ifri » entretient une relation à la fois hiérarchique (car directement elle est rattachée à la direction de la SARL).

Chapitre III La place de la formation et le rôle des compétences dans le développement (IFRI)

Fonctionnelle (par rapport aux directions administratives) et opérationnelle (liée aux activités, métiers et à l'environnement de l'entreprise). Elle est représentée par un organigramme qui rassemble à ses services, suivant la hiérarchie.

Figure N° 5 : L'organigramme de la D.R.H (Catalogue Publicitaire ifri)



Source : document interne de l'entreprise.

Chapitre III La place de la formation et le rôle des compétences dans le développement (IFRI)

2. La description de l'organigramme

2.1. Le directeur des RH

Se trouvant au sommet de la hiérarchie, il accomplit les missions suivantes :

- Participer au bon fonctionnement et au bon climat social, comme moyen de fédérer les travailleurs autour d'une culture d'entreprise qui s'insère dans la vision managériale de la direction de l'entreprise.
- Développer et gérer les compétences techniques ainsi que comportementales dans une démarche d'optimisation et de valorisation des capacités de gestion des effectifs et d'instauration d'une logique compétence, orientée vers le cœur des matières de l'activité.
- Procéder à la gestion statique et prévisionnelle autour d'une politique managériale transversale et d'une gestion de l'évolution des carrières, des matières et des emplois organiser par famille professionnelle.

2.1.1 Assistante

Chargée de :

- L'organisation de l'emploi du temps du responsable hiérarchique, des documents et des demandes d'emplois et des stages pratiques.
- Assurer la réception des courriers et fax, dispache et départ.
- Assurer la saisie sur micro-ordinateur.
- Etablir et saisir les titres de congé, mise en demeure, fiche de poste, décision de sanction, attestations de stages.
- Répondre aux appels téléphoniques, note des messages.
- Remplacer la secrétaire absente (c'est-à-dire remplacer la standardiste tous les samedis, ou en cas d'absence de celle-là pour motif personnel).

2.1.2. Service personnel

Dirigé par un chef du service personnel, ce service contient les membres suivants.

2.1.3. Gestionnaires du personnel chargé de

L'application la réglementation en matière de législation de travail et remplir les registres réglementaires voir :

Chapitre III La place de la formation et le rôle des compétences dans le développement (IFRI)

- Le registre du personnel (entrée, sortie).
- Le registre des congés annuels.
- Mise en demeure.
- Veiller à la bonne utilisation du personnel dans le cadre de l'organisation adoptée.
- Suivre l'évolution de la carrière spéciale (C.N.A.S).
- Tenir le fichier personnel.
- Pointage (l'entreprise dispose d'une pointeuse automatique mais on maintient toujours le pointage manuel).
- Création des nouvelles recrues dans le logiciel.
- Assurer le maintien de la descriptive générale.
- Procéder à la formation des dossiers de recrutement.

2.1.4. Correspondent social

Trois (03) agents charges à ce stade de :

- Créer la sécurité sociale apportant une véritable protection aux salariés en un ensemble d'instructions garantissant aux travailleurs et à leurs familles un revenu de remplacement.
- Présentation sociale en cas de maladies, maternité, invalidité, accident de travail ou décès.
- Etablissement des attestations de travail et de salaire (A.T.S).
- Déclaration de reprise ou de non repris de travail à la C.N.A.S).
- Etablissement du registre accident de travail.

Remarque : Pour faciliter sa tâche, ce service ajoute d'autres registres comme : suivi de contrat, de départ...etc.

2.1.5. Agent administratif polyvalent

Un agent administratif polyvalent qui accomplit des différentes tâches.

Chapitre III La place de la formation et le rôle des compétences dans le développement (IFRI)

2.1.6. Service paie

Au niveau de ce service on trouve :

- Le chef de service et deux (02) calculateurs ; les agents que nous venons de citer sont charger de :
 - Déclaration annuelle des salaries.
 - Etablissement des bulletins de paie.
 - Etablissement de livre de paie et de la réchappe.
 - Etablissement du registre des réclamations.
 - Etablissement du relevé des émoluments.

2.1.7. Moyens généraux

Un service dirigé par un responsable moyen général sous lequel on trouve les membres ci-dessous :

- Un approvisionneur.
- Un agent de saisie.
- Deux magasiniers.
- Un agent d'hygiène et d'entretien.
- Agent d'entretien.
- Une femme de ménage.

Les prérogatives de ce service sont :

- Veiller à la bonne tenue des registres d'inventaires
- Veiller au suivi et au contrôle des mouvements du patrimoine mobilier.
- Evaluer les besoins en imprimés nécessaires au fonctionnement et en assurer les disponibilités.
- Satisfaire les besoins des différents services et directions en mobiliers, équipements, matériel et fournitures de bureau.
- Assurer la gestion des stocks selon les normes requises.
- Assurer la maintenance des biens mobiliers.

Chapitre III La place de la formation et le rôle des compétences dans le développement (IFRI)

2.2. Les objectifs du département RH

L'objectif du département RH est la prospection et le recrutement du potentiel humain, sa préservation et son développement en vue de réaliser la meilleure performance.

- Recherche et sélectionner le potentiel humain.
- Contribuer à l'optimisation de l'emploi.
- Assurer la planification et la gestion des carrières pour le personnel.
- Contribuer à l'épanouissement des travailleurs par des actions de formation (perfectionnement et spécialisation).

2.3. La composition de la DRH

Subdivisée en trois (03) grands services qui sont : service Paie, Personnel, Moyens généraux. Cette direction en plus de règlementation des problèmes sociaux du personnel de la bonne tenue de ses dossiers et du suivi de ses mouvement et carrières élabore également ma paie. Ses missions et responsabilité :

Mise en œuvre, réalisation et gestion des moyens humains et matériels de manier rationnelle et efficace

Assurer la souscrite des personnes, des moyens matériels, des équipements, des documents, des archives et du transport de fond.

Coordonner, assister le service et les directions en veillant au respect des procédures en vigueur.

Envois des divers avis, à l'ensemble des structures.

Exportation des paies.

Notre travail est basé sur cette direction pour laquelle nous consacrons toute la section suivante. Toute ça va nous permettre de donner une vision profonde sur la direction des RH, sa structure et les fonctions qu'elle accomplit.

2.4. Les missions et activités de la DRH

La société travail 24/24 avec des lignes de productions automatisée et équipée des systèmes de contrôle de qualité de dernière génération dans toutes les unités et à toutes les étapes de

Chapitre III La place de la formation et le rôle des compétences dans le développement (IFRI)

la production, elle veille au respect des normes d'hygiène, de sécurité environnementale les plus strictes afin de diversifier sa gamme de production à savoir :

- L'eau minérale naturelle.
- L'eau minérale gazifière.
- Les sodas.
- Les boissons fruitées.
- Les boissons fruitées au lait.

3. La formation au sein de la SARRL-IFRI

3.1. Séminaire et rencontre professionnel

Tableau N° 5 : Séminaire et rencontre professionnel

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

Chapitre III La place de la formation et le rôle des compétences dans le développement (IFRI)

3.2. Identification des besoins

Tableau N° 6 : Identification des besoins

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

3.3. Les critères d'évaluation de la formation :

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

- Qualité de l'organisation.
- Qualité du contenu.
- Qualité de la pédagogie.

3.4. Evaluation de la formation

Tableau N° 7 : Evaluation de la formation

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

Chapitre III La place de la formation et le rôle des compétences dans le développement (IFRI)

L'entreprise IFRI fait d'elle une organisation puissante et performante, grâce aux efforts qu'elle fournit, et les différentes formations offertes aux membres du personnels, afin de développer leurs compétences et de réaliser ses objectifs, et confirmer sa position de leader sur le marché national.

Chapitre IV

**L'influence de la formation sur le
développement des compétences au sein
de l'entreprise IFRI**

Chapitre IV : L'influence de la formation sur le développement des compétences au sein de l'entreprise IFRI

Ce chapitre sera consacré à la réalisation de notre objectif d'étude, nous avons essayé de présenter une enquête par questionnaire au niveau de la SARL Ibrahim & fils IFRI. Afin de confirmer ou d'informer nos hypothèses proposées, concernant l'importance de la formation sur le développement des compétences au sein de cette entreprise.

Section 01 : Présentation de l'enquête

Chaque recherche scientifique s'applique sur une population d'étude, qui sera le sujet sur lequel porte l'investigation. Dans cette section, nous allons analyser les données recueillies par le biais de questionnaire pour connaître l'importance de formation sur le développement des compétences.

1. Méthodologie de recherche

Nous sommes penchés sur une enquête du terrain avec les salariés de la SARL « IFRI » à IGHZER AMAKRAN .W Bejaia.

2. Outil d'étude

En effet, pour réaliser notre travail et répondre à notre objectif d'étude, qui est de déterminer l'importance de la formation sur le développement des compétences au sein de la SARL « IFRI », nous avons opté pour un cas pratique, en l'occurrence par une enquête en utilisant un questionnaire comme moyen de collecte d'informations.

3. L'échantillonnage

Comme cité ci-dessus, nous avons distribués un questionnaire sur les différentes catégories que renferme le personnel de la SARL « IFRI ». Le but général de cette enquête est évaluer le niveau de formation au sein de l'entreprise IFRI, en question et vérifier l'impact des formations élaborées sur les compétences des salariés.

Nous avons retenu un échantillon de 30 personnes, à qui nous avons distribué le questionnaire.

Concernant la forme de notre questionnaire, celui-ci se compose de :

- Questions fermées : réponse par oui ou non.
- Questions semi-ouvertes : réponse au choix multiples.

Pour la réalisation de notre enquête nous avons suivi les étapes suivantes :

- La distribution des questionnaires.
- La récupération des questionnaires.
- Et enfin, le dépouillement.

4. Les outils de traitement des données

Le traitement des résultats s'est fait à l'aide du logiciel de calcul Excel, qui nous permet des calculs automatisés et ainsi d'établir des tableaux et des graphiques représentatifs afin d'interpréter les informations collectées.

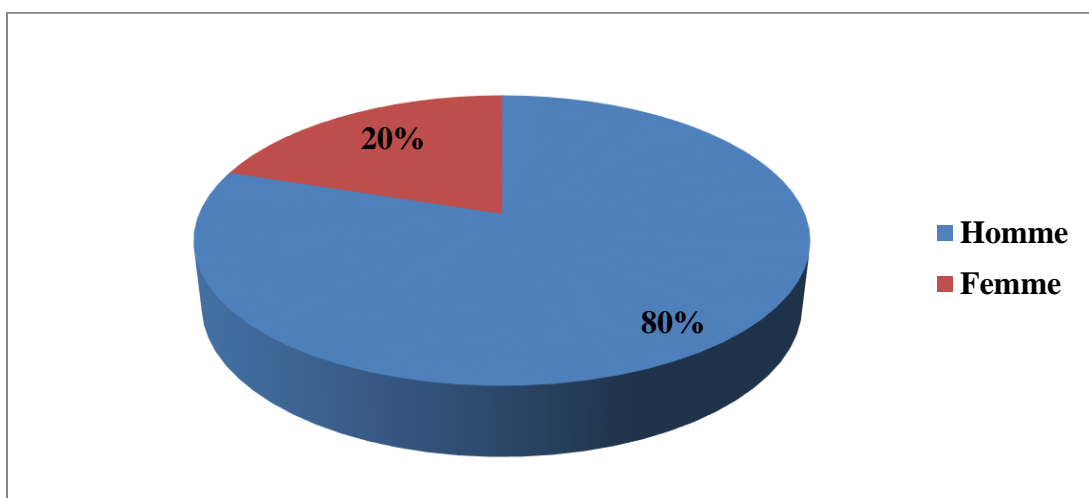
5. Analyse de l'échantillon

La première série de questions destinées à notre échantillon qui porte sur leur statut socio professionnel comme l'âge, le sexe, le niveau d'instruction » expérience professionnelle dans le Domain professionnel.

Section 02 : Analyse des résultats

Tableau N° 8 : la répartition de l'échantillon par genre

Le sexe	Fréquence	Pourcentage
Homme	24	80%
Femme	6	20%
Total	30	100%



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

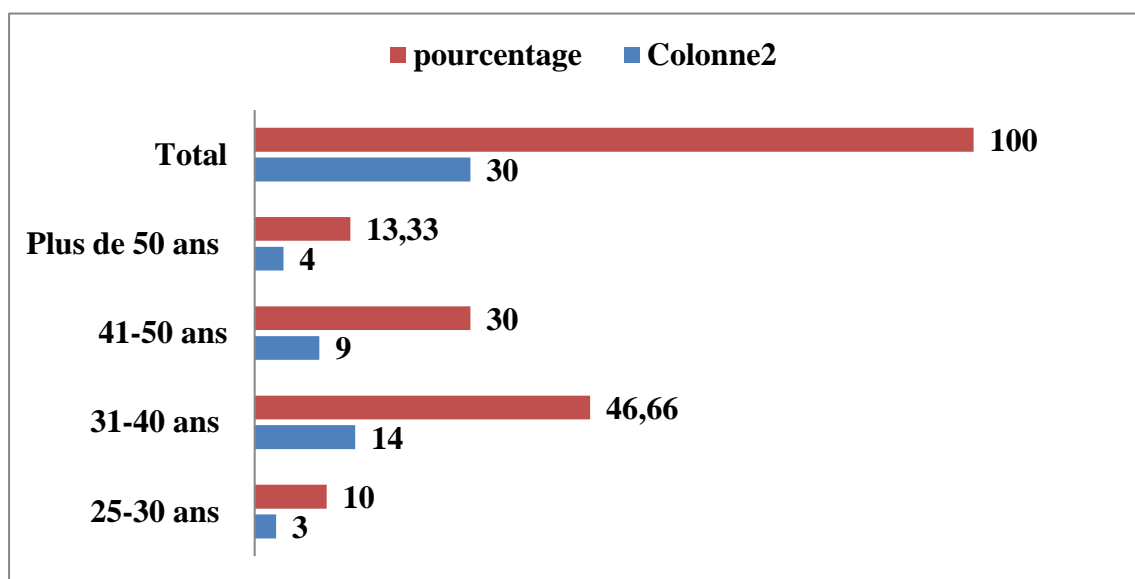
La figure N°1 ci-dessus indique que le sexe masculin représente une fréquence de 24 pour un pourcentage de (80%), par contre la fréquence du sexe opposé représente uniquement 6 pour un pourcentage (20%).

Ces pourquoi le taux du sexe masculin est plus élevé que les femmes, parce que les femmes occupent des postes d'encadrement intermédiaire, c'est parce que ces postes ne nécessitent pas beaucoup de responsabilité et de mouvement sur terrain.

On se rend compte que les hommes peuvent continuer à travailler même la nuit, ils peuvent effectuer des tâches sans aucune restriction, contrairement aux femmes qui ont d'autres préoccupations.

Tableau N° 9 : la répartition de l'échantillon selon l'âge

Age	Fréquence	Pourcentage
25-30 ans	3	10%
31-40 ans	14	46,66%
41-50 ans	9	30%
Plus de 50 ans	4	13,33%
Total	30	100%

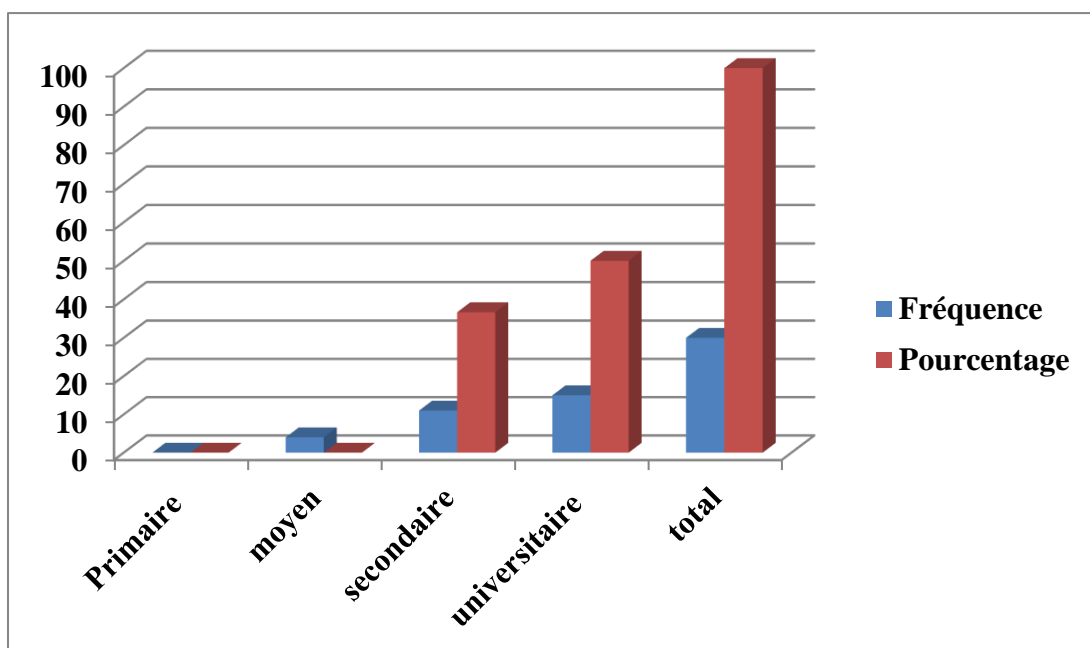


Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

Interprétation de ce tableau démontre que la tranche d'âge qui a le pourcentage le plus élevé est celle de « 31-40 ans » avec un taux de (46,66%) ; suivie par celle de « 41-50 ans » avec un taux de (30%). 13,33% des interrogés ont un âge appartenant à la tranche plus de 50 ans. Et enfin les formés âgés de « 25-30 », sont moins d'un pourcentage de 10%. Donc, la majorité des employés interrogés ont plus de 31 ans (76,66% ont entre « 31 et 50 ans »).

Tableau N° 10 : Niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Primaire	0	0%
Moyen	4	13,33%
Secondaire	11	36,66%
Universitaire	15	50%
Total	30	100%



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

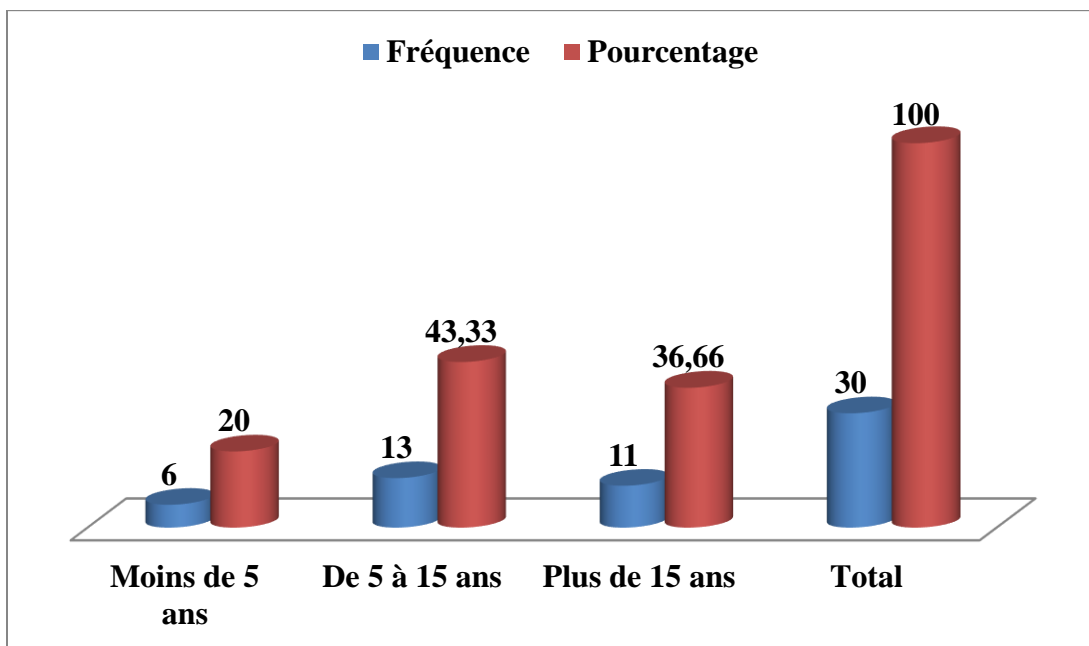
Sur 30 personnes interrogées, nous notons que leur niveau d'instruction est varié comme suit :

- 15 personnes ont un niveau universitaire, soit un taux de 50% ;
- 11 personnes, soit un taux de 36,67% ont un niveau secondaire ;
- Seulement 13,33% ont un niveau moyen.

Ce tableau nous démontre que la majorité des employés d'IFRI ont un niveau d'instruction universitaire, vu que l'entreprise préfère recruter des personnes qui ont un diplôme supérieur qui leur permet d'avoir les compétences requises de poste.

Tableau N° 11 : Répartition de selon l'ancienneté.

Ancienneté	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5 ans	6	20%
De 5 à 15 ans	13	43,33%
Plus de 15 ans	11	36,66%
Total	30	100%

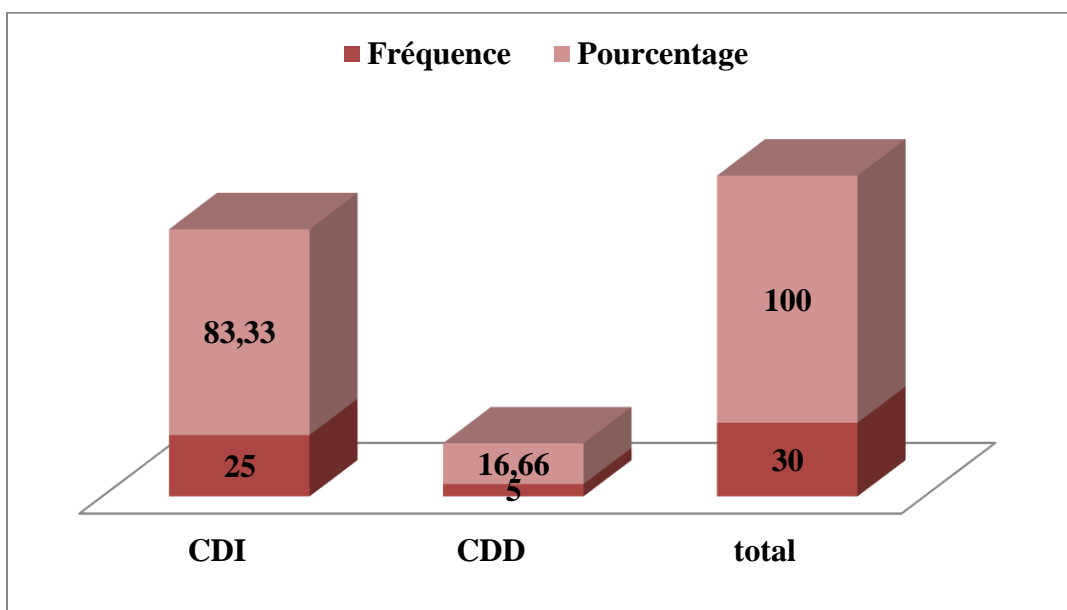


Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

La figure ci-dessus nous montre que la majorité (43,33% de nos interrogés (43,33%) ont enregistré une durée de travail de « 5-15ans » au sein de l'entreprise IFRI, ce qui explique que l'entreprise à maintenir son personnel en son sein, ensuite on trouve 36,66% ont une durée de travail d'au plus de 15ans, et le reste ont enregistré une ancienneté, moins de 5ans.

Tableau N° 12 : Répartition selon le type de contrat.

Type de contrat de travail	Fréquence	Pourcentage
CDI	25	83,33%
CDD	5	16,66%
Total	30	100%

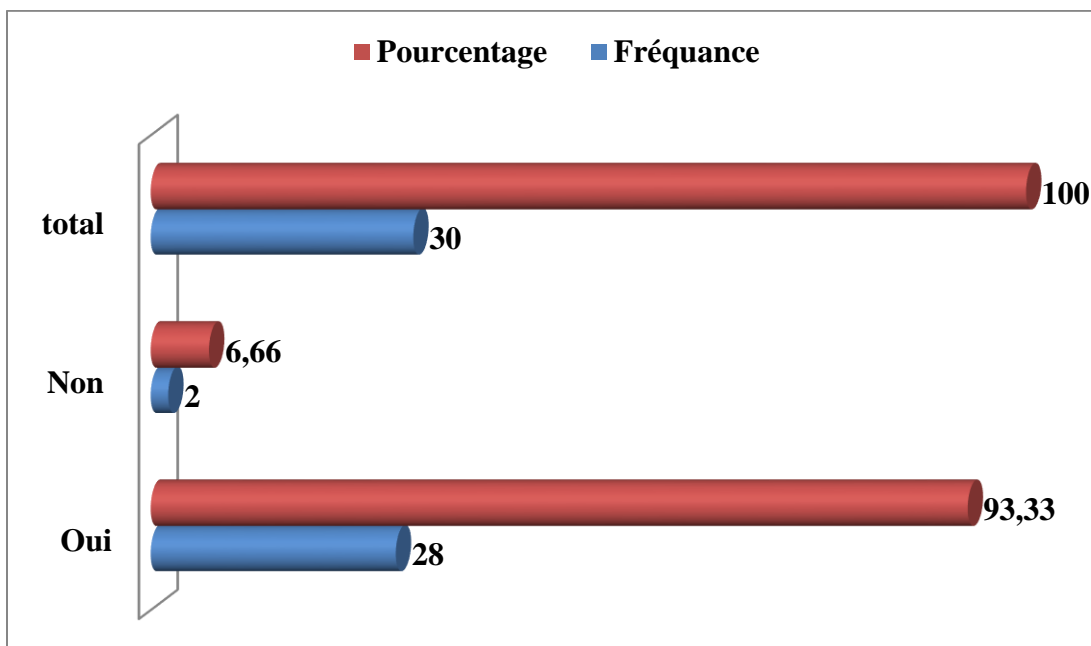


Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

Nous avons remarqué d'après la figure NXXX que 25% des employés interrogés un CDI et seulement 5% pour le CDD.

Tableau N° 13 : Répartition selon le besoin de formation.

Le besoin de formation	Fréquence	Pourcentage
Oui	28	80%
Non	2	20%
Total	30	100%

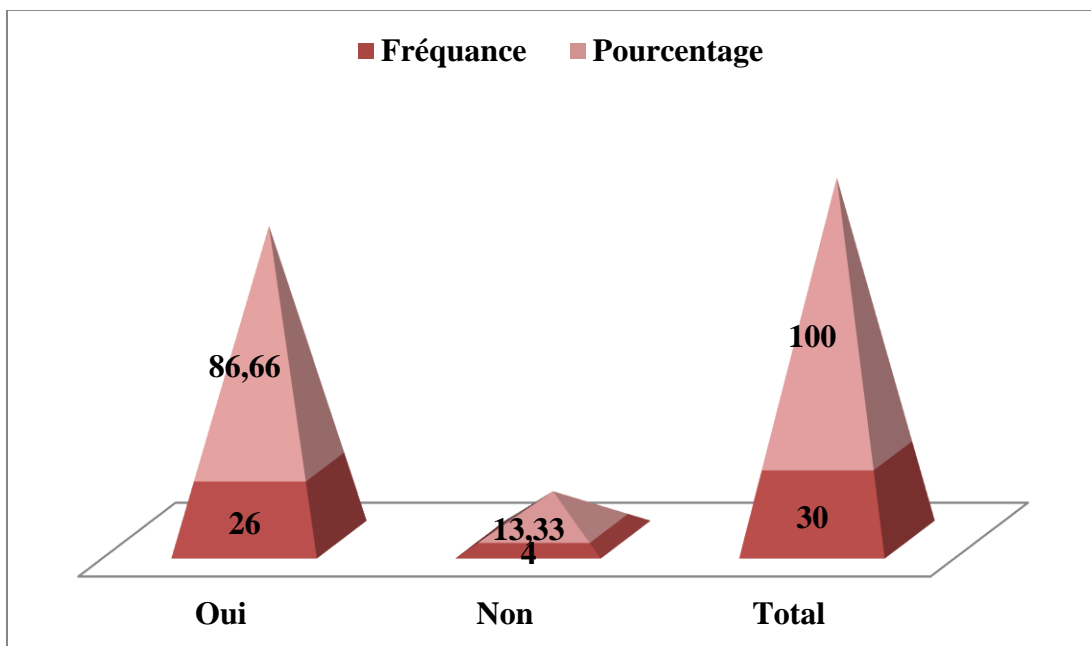


Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

Cette figure nous démontre que 28 personnes, soit un taux de (93,33%) ont ressenti le besoin d'être formés. Après la lecture statistique, on peut dire que la majorité des salariés ont exprimé leur sentiment d'avoir le besoin de formation.

Tableau N° 14 : La représentation des enquêtés ayant bénéficiés de plan de formation

Les bénéficiant	Fréquence	Pourcentage
Oui	26	86,66%
Non	4	13,33%
Total	30	100%

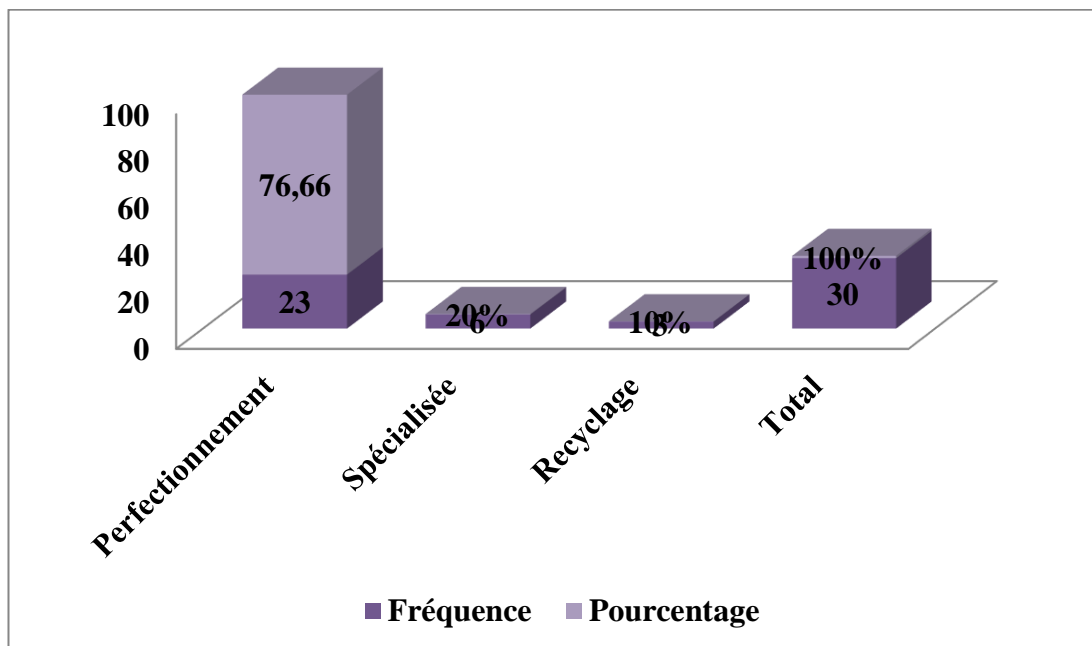


Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

Dans cette figure on remarque que la majorité des salariés (86,67%) ont suivi une formation pendant leur parcours professionnel, cependant (13,33%) des ouvriers affirment que le poste qu'ils occupent ne répond pas à leur profil.

Tableau N° 15 : Type de formation

Type de formation	Fréquence	Pourcentage
Perfectionnement	23	76,66%
Spécialisée	6	20%
Recyclage	3	10%
Total	30	100%



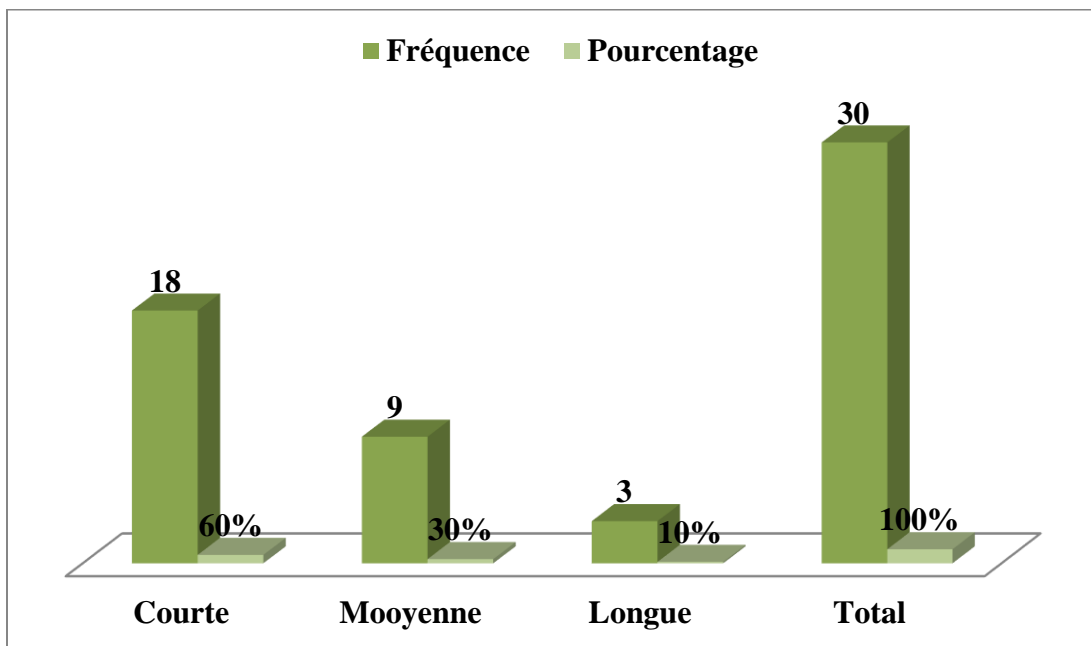
Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

Nous remarquons que la première catégorie majoritaire est composée de 23 employés soit un pourcentage de (76,66%) bénéficié de la formation de perfectionnement, La deuxième catégorie est moins majoritaire et qui contient 6 employées soit un pourcentage de (20%) elle a bénéficié d'une formation spécialisée, enfin pour la formation 3 employées soit un pourcentage de (10%).

Donc le type de formation le plus suivi par nos enquêtés est le perfectionnement dans l'objectif est de perfectionner les connaissances et d'acquérir un savoir-faire.

Tableau N° 16 : La duré de formation

La durée de la formation	Fréquence	Pourcentage
Courte	18	60%
Moyenne	9	30%
Longue	3	10%
Total	30	100%

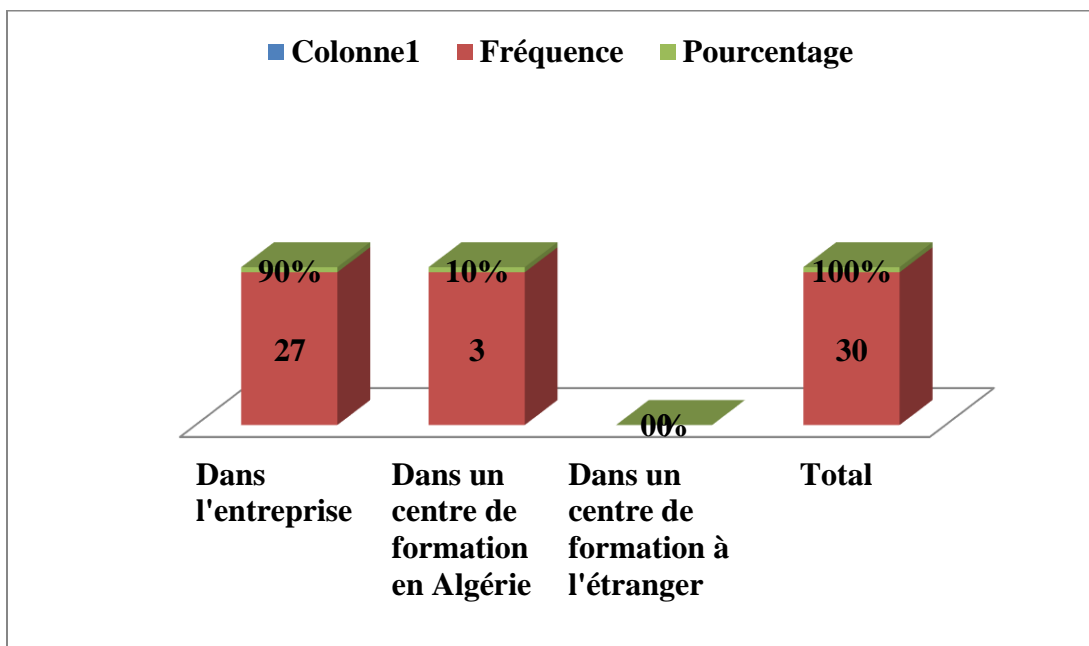


Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

Nous avons remarqués que la majorité des employés qui ont suivis des formations était des formations de courte durée avec une fréquence de 18 employés qui soit un pourcentage de (60%), suivi de ceux ayant bénéficié de formation de moyenne durée, sont représentés par une fréquence de 9 employés qui soit un pourcentage de (30%)et enfin on comptabilise une fréquence de 3 employés qui soit un pourcentage de (10%) ayant suivis une formation de longue durées. Ainsi cela indique que l'ensemble des formations suivies ont été faite à toutes les durées mais qui sont plus sollicitées et appliquées dans l'entreprise IFRI.

Tableau N° 17 : Lieu de formation

lieu de formation	Fréquence	Pourcentage
Dans l'entreprise	27	90%
Dans un centre de formation en Algérie	3	10%
Dans un centre de formation à l'étranger	0	0%
Total	30	100%



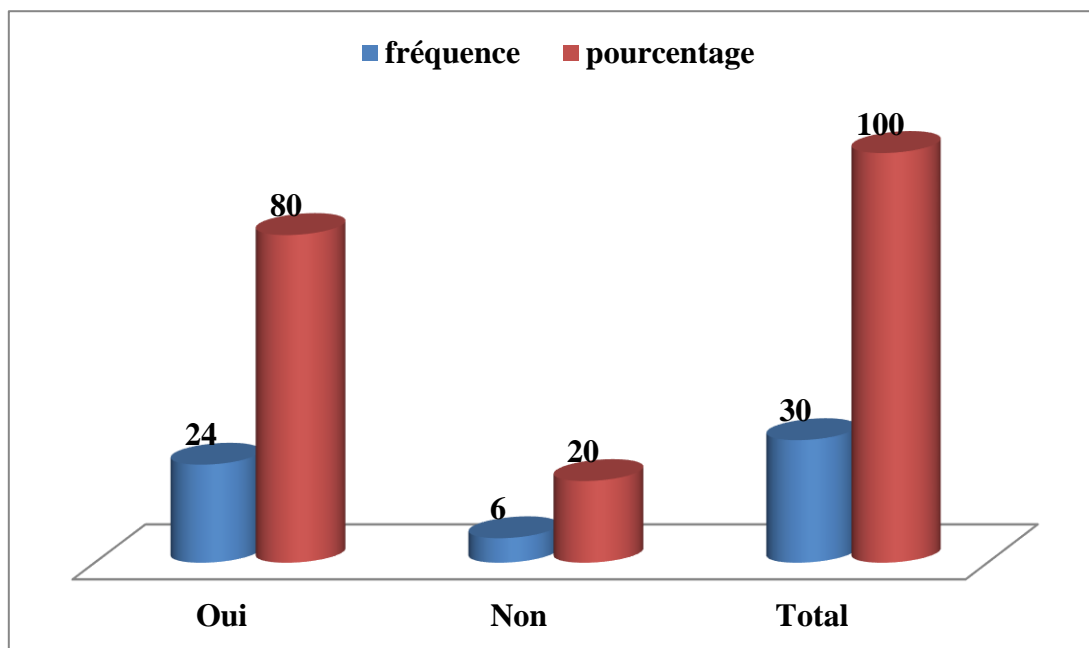
Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

Nous remarquons que la majorité des enquêtés d'une fréquence de 27 employés soit un pourcentage de (90%), ont suivi leur formation au niveau de l'entreprise IFRI. et la fréquence de 3 employés soit un pourcentage de (10%), ont suivi leur formation au niveau des centres de formation en Algérie.

Ce qui explique que la majorité des formations centre de notre enquête sont internes.

Tableau N° 18 : Le programme des formations répond aux attentes des salariés

Le programme des formations	Fréquence	Pourcentage
Oui	24	80%
Non	6	20%
Total	30	100%



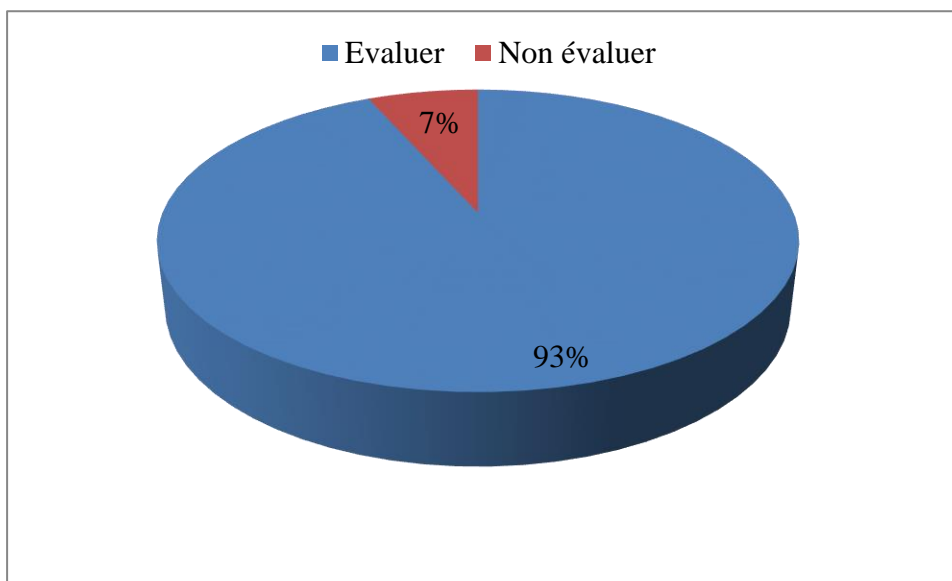
Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

Nous remarquons sur ce graphique que la première catégorie était satisfaite des programmes de formation, c'est-à-dire que les programmes la répondante à leurs attentes, et cela s'est exprimé par une fréquence de 24 soit un pourcentage de (80%).

La deuxième catégorie dit que les programmes de formation offert ne répondent pas à leurs attentes, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas satisfaits de ces programmes, ceci est présenté par une fréquence de 6 salariés avec un pourcentage de (20%).

Tableau N° 19 : L'évaluation après la formation

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Evaluer	28	93,33%
Non évaluer	2	13,33%
Total	30	100%

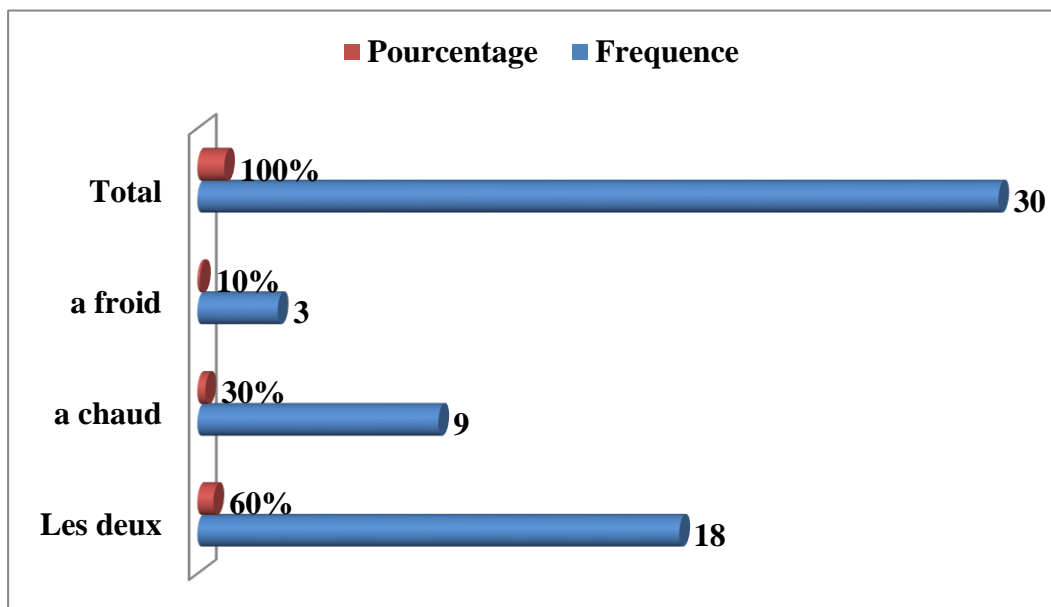


Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

Parmi les effectifs formés, 28 employés sur une fréquence de 93% sont évalués après leur stage de formation, et 2 employés sur un pourcentage de 7% ne sont pas évalués.

Tableau N° 20 : La répartition selon les types d'évaluation

La nature d'évaluation	Fréquence	Pourcentage
Les deux	18	60%
À chaud	9	30%
À froid	3	10%
Total	30	100%



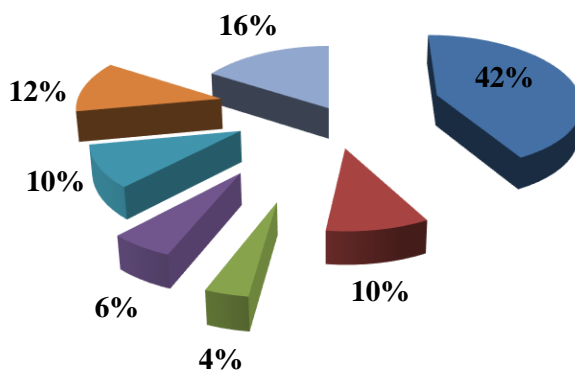
Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

Nous remarquons que la plupart de cette population évalué (60%) exerce les deux types d'évaluations, (30%) tester juste après le retour de la formation et cela avec un (test, examens), et 10% ne passe pas un examen durant la formation mais ils évaluent à froid.

Tableau N° 21 : La formation est un moyen de :

La formation est un moyen	Fréquence	Pourcentage
D'accroître les compétences au bénéfice de l'entreprise	21	70%
D'accroître les compétences pour leur propre projet professionnel ou personnel	5	16,66%
D'obtenir un salaire plus élevé	2	6,66%
D'enrichir le CV et d'accroître l'attraction de profil sur le marché de l'emploi	3	10%
Découvrir d'autres domaines d'activité	5	16,66%
D'accéder aux dernières connaissances concernant le domaine de travail	6	20%
De développer un savoir-faire ou un savoir-être qui pourront servir dans un autre poste	8	26,66%

- D'accroître les compétences au bénéfice de l'entreprise
- D'accroître les compétences au bénéfice de l'entreprise
- D'obtenir un salaire plus élevé
- D'enrichir le CV et d'accroître l'attraction de profil sur le marché de travail
- De découvrir d'autres domaines d'activité
- D'accéder aux dernières connaissances concernant le domaine de travail
- De développer un savoir-faire ou un savoir-être qui pourront leur servir dans un autre poste

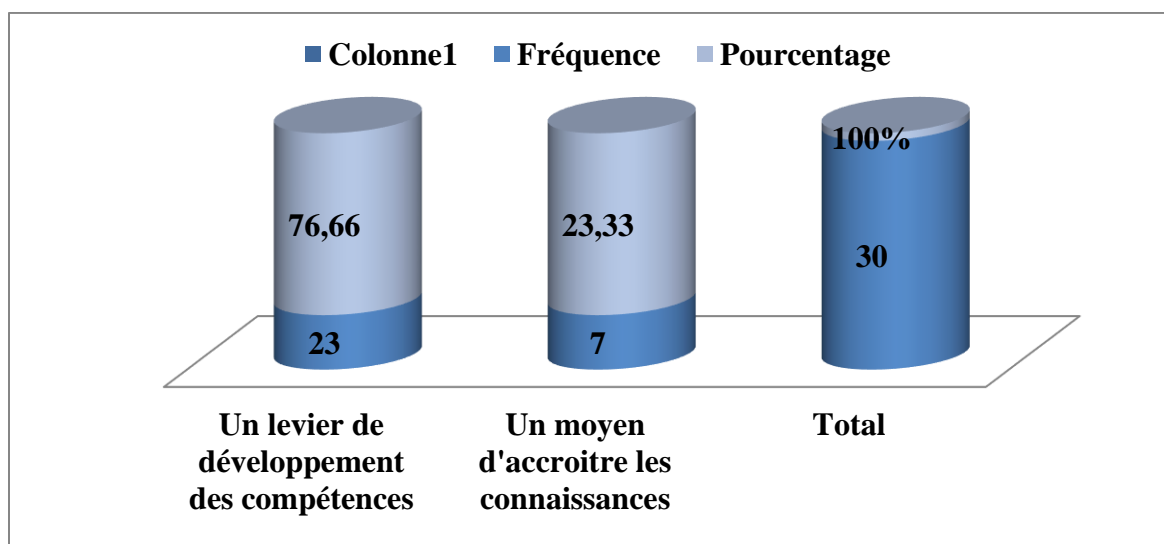


Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

Au premières lieu, nous remarquons que le nombre de réponses supérieures au nombre des personnes enquêtées, c'est parce que les questions c'est des questions aux réponses multiples, donc l'accroissance de compétences au bénéfice de l'entreprise ont un pourcentage plus élevé de (42%) suivi par le développement des savoir-faire ou les savoirs-être qui permet au salariés à servir dans un autre poste de 16%, et pour obtenir les derrières connaissances sur le domaine de travail(12%), et pour découvrir d'autre Domain d'activité, et l'accroissance des compétences au bénéfice de l'entreprise ont un même taux de 10% et pour l'enrichissement de CV et accroître l'attraction de profil sur le marché de l'emploi ont un pourcentage de(6%), en fin un taux de (4%) pour avoir un salaire plus élevé On constate que la formation est un moyen important pour, car elle permet pour la majorité des salariés d'accroître leurs compétences au bénéfice de l'entreprise.

Tableau N° 22 : L'importance de la formation.

L'important de la formation	Fréquence	Pourcentage
Un levier de développement des compétences	23	76,66%
Un moyen d'accroître les connaissances	7	23,33%
Total	30	100%

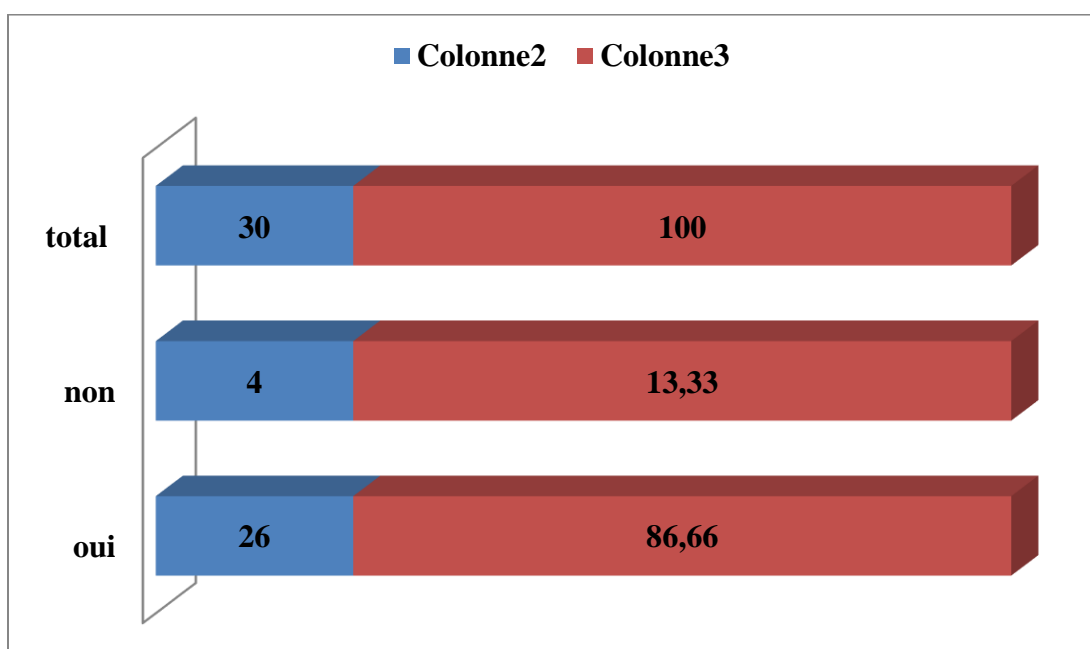


Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

De ce qui est l'importance de formation 23 employés sur un pourcentage de (76,66%) affirment que la formation est un levier de développement des compétences, et 7 employés sur un pourcentage de (23,33%) affirment que la formation est un moyen pour accroître leurs connaissances.

Tableau N° 23 : L'adéquation entre les compétences et les exigences des postes occupés

L'adéquation entre les compétences et les exigences des postes occupés	Fréquence	Pourcentage
Oui	26	86,66%
Non	4	13,33%
Total	30	100%



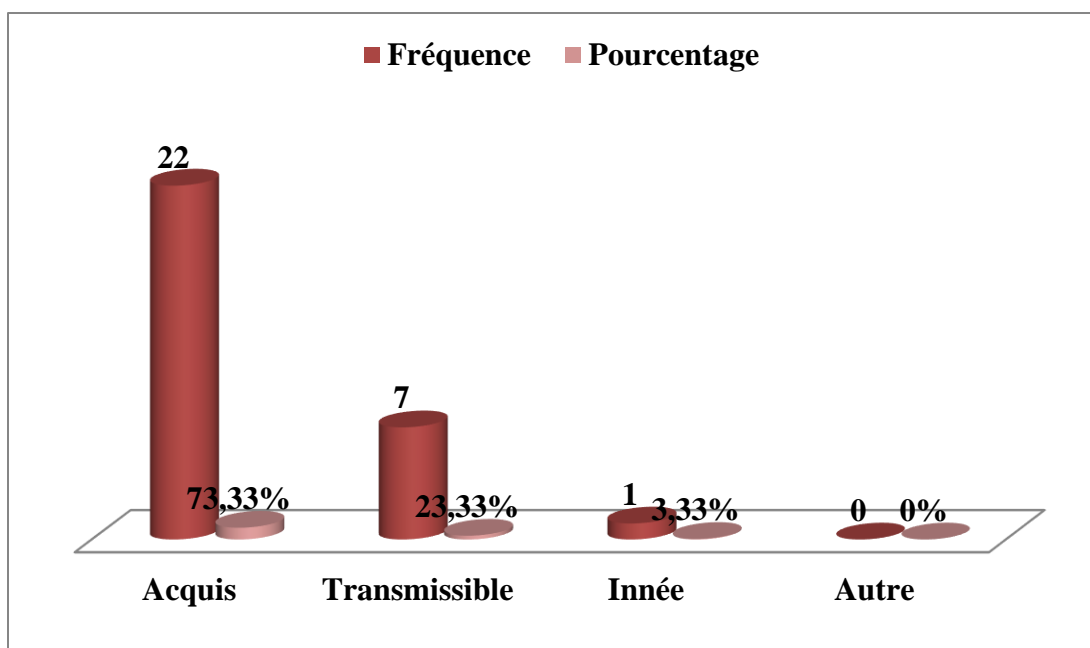
Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

Nous remarquons sur ce graphique que la catégorie avec une fréquence 26 soit un pourcentage de (86,66%) ou les membres de la population occupent des postes en adéquation avec leurs domaines cela veut dire qu'ils sont affectés à des postes équivalents au niveau de leurs compétences.

La deuxième catégorie vient d'être confirmée par 05 personnes, soit (33%) des personnes occupent des postes avec des compétences supérieurs aux exigences du poste, ce qui signifie que certains salariés occupent des postes en adéquation par apport à leurs compétences.

Tableau N° 24 : Le critère de compétence est :

Le critère de compétence	Fréquence	Pourcentage
Acquis	22	73,33%
Transmissible	7	23,33%
Innée	1	3,33%
Autre	0	0%



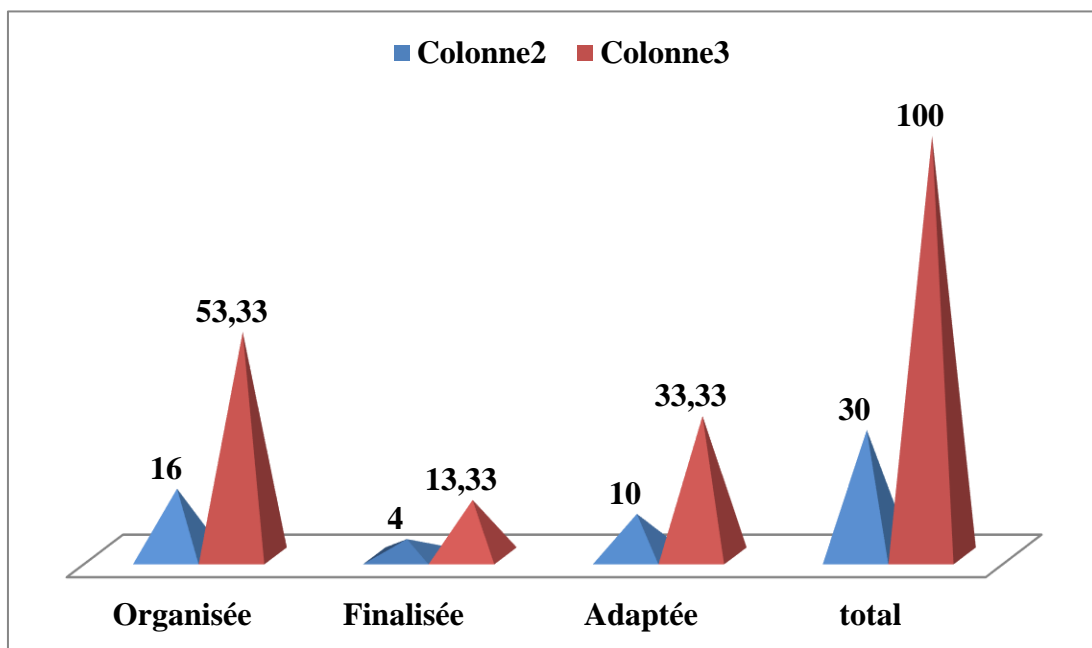
Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

Nous remarquons qu'une catégorie avec une fréquence de 22 soit un pourcentage de (73,33%), qui ont considéré que les compétences sont acquises et se développent par la formation effectuée durant leurs parcours.

Une deuxième catégorie avec une fréquence de 7, soit un pourcentage de (23,33%) dit que les compétences sont transmissibles. La dernière catégorie d'une fréquence de 1 soit le pourcentage de (3,33%) dit que les compétences acquises ne s'acquièrent pas.

Tableau N° 25 : La répartition selon la compétence des enquêtés

La compétence des enquêtées	Fréquence	Pourcentage
Organisée	16	53,33%
Adaptée	10	33,33%
Finalisée	4	13,33%
Total	30	100%

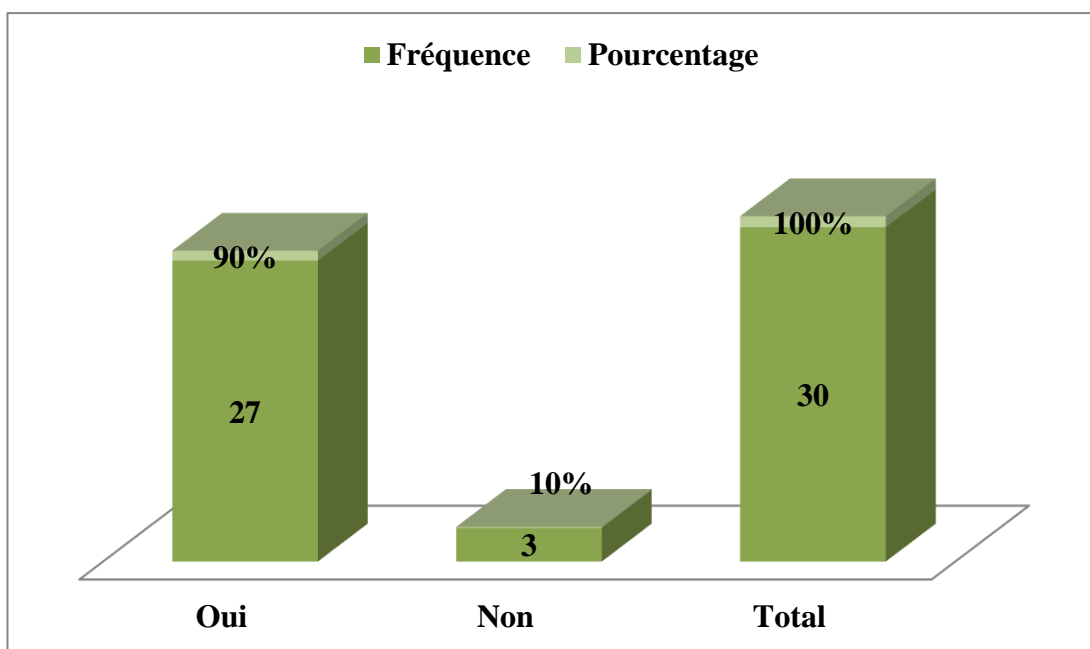


Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

D'après les résultats de cette figure nous avons remarqué que la plupart des enquêtés d'une fréquence de 16 soit un pourcentage de (53,33%) voient que leurs compétences sont des compétences organisées, par contre 04 personnes soit un pourcentage de (13,33%) voient que leurs compétences sont des compétences finalisées, et la fréquence de 10 soit un pourcentage de (33,33%) dit que leurs compétences sont des compétences adaptées.

Tableau N° 26 : La mise en pratique des compétences acquises des formations

L'application des connaissances acquises	Fréquence	Pourcentage
Oui	27	90%
Non	3	10%
Total	30	100%



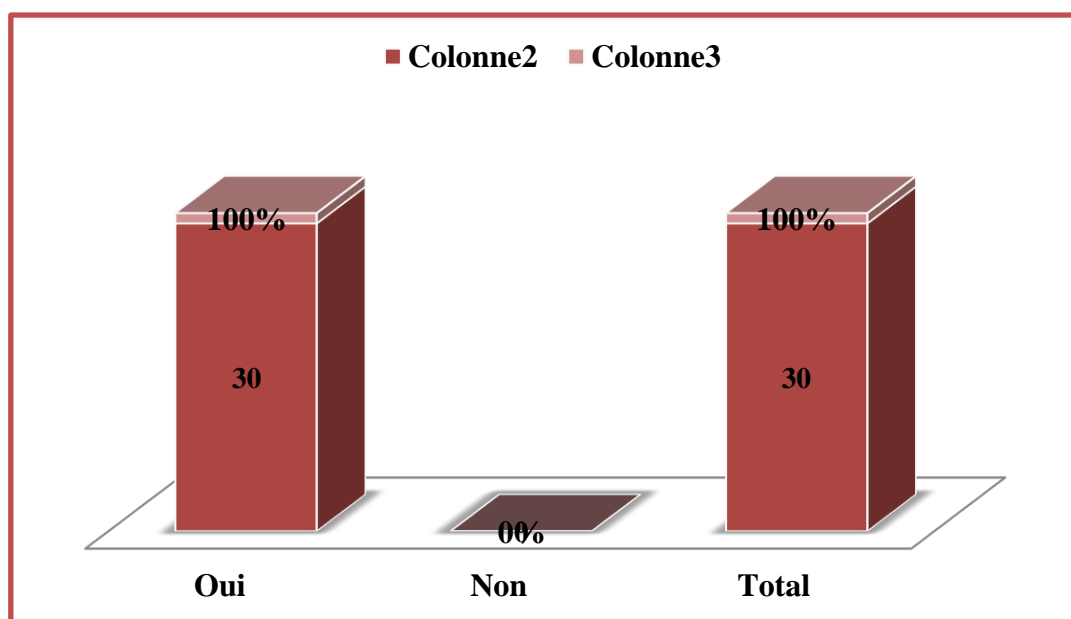
Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

Nous remarquons que 27 enquêtés sur un pourcentage de (93%) des interrogées disent qu'elles ont pu appliquer les connaissances acquises lors des formations, et 3 enquêtés sur un pourcentage de (10%), ont dit qu'ils n'ont pas pu appliquer les connaissances acquises lors des formations.

D'après cette figure nous remarquons que les connaissances acquises ont été appliquées par la majorité absolue des formés, ce qui prouve que ces formations ont eu un impact positif sur le développement des compétences.

Tableau N° 27 : L'encouragement des salariés à développer leurs réelles compétences et une carrière à long terme

Les salariés développent leurs réelles compétences et une carrière a long terme	Fréquence	Pourcentage
Oui	30	100%
Non	0	0%
Total	30	100%

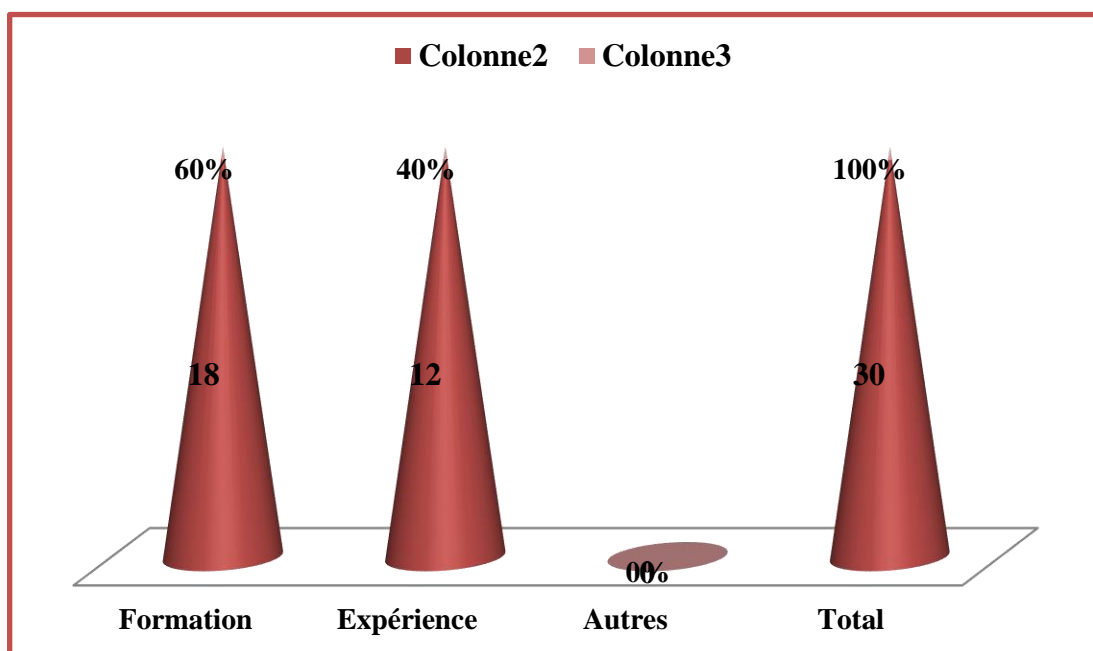


Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

Cette figure indique tous les interrogés disent qu'ils encouragent les salariés à développer réellement les compétences et la carrière à long terme. Cela montre que l'entreprise influence le bien-être et la performance

Tableau N° 28 : Les facteurs favorisant le développement

Les facteurs favorisant le développement	Fréquence	Pourcentage
Formation	18	60%
Expérience	12	40%
Autres	0	0%
Total	30	100%



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

Nous remarquons que 18 employés sur un pourcentage de (60%) ont affirmé que la formation est un facteur favorise le développement de leur compétence, et 12 employés sur un pourcentage de (40%) ont affirmé que l'expérience est le facteur qui favorise leur développement de compétences.

On constate que les compétences acquises lors des formations sont de grande utilité dans leur travail.

❖ Développement de savoir

Tableau N° 29 : Niveau de savoir

Votre niveau de connaissance «savoir»	Fréquence	Pourcentage
Beaucoup amélioré	12	40%
Amélioré	18	60%
Stagné	0	0%
Total	30	100%

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

Nous remarquons que 18 employés avec une proportion de (60%) ont affirmé l'amélioration de leur niveau de savoir, 12 employés avec un pourcentage de (40%) ont eu beaucoup d'amélioration.

La formation a un impact positif sur la structure des salariés vue qu'elle sert à améliorer leur niveau de savoir et acquérir plus de connaissance, alors la plupart des formes réussissent à améliorer leur niveau de savoir.

❖ Développement de savoir faire

Tableau N° 30 : Niveau de savoir-faire.

Votre habilité « savoir-faire » s'est	Fréquence	Pourcentage
Beaucoup amélioré	13	43%
Amélioré	17	57%
Stagné	0	0%
Total	30	100%

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

Nous remarquons que 17 employés avec une proportion de (57%) ont amélioré leur savoir-faire, 13 autres avec un pourcentage de (43%) ont beaucoup amélioré.

La SARL IFRI peut envoyer des employés pour une expertise technique pour réussir à mieux utiliser les matériaux, c'est-à-dire la formation permet d'améliorer le savoir-faire des collaborateurs.

❖ Développement de comportement

Tableau N° 31 : Amélioration de comportement.

Votre comportement « savoir être » s'est :	Fréquence	Pourcentage
Beaucoup amélioré	9	30%
Amélioré	19	63%
Stagné	2	7%
Total	30	100%

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

Nous remarquons que 19 employés avec un pourcentage de (63%) ont amélioré leur comportement, 9 autres employés avec un pourcentage de (30%) ont beaucoup amélioré.

Le comportement est un atout important pour créer un bon climat social. La formation en entreprise contribue à l'amélioration et au développement savoir être des salariés, c'est pourquoi la grande majorité des collaborateurs réussissent à améliorer leur niveau de compétences interpersonnelles.

Synthèse des résultats obtenus

L'analyse des résultats de l'enquête que nous avons menée au sein de SARL « IFRI », nous a permis de dégager un profit général de l'échantillon sur les différentes variables de notre modèle d'analyse pour une meilleure compréhension du phénomène observé.

Cette enquête nous a permis de constater :

- L'entreprise IFRI accorde une grande importance à la formation de ses salariés pour atteindre ces objectifs et maitre à jour leur connaissances et compétences vu les changements de l'environnement et les nouvelles exigences du monde du travail.
- L'entreprise IFRI met en considération la majorité de ces employés « femme, hommes » formés pour s'adapter à la tâche.
- Les résultats obtenus indiquent que le niveau d'instruction « Universitaire » est élevé (50%) et cela aide les employés à faciliter les tâches.
- Une majorité des employés (86,66%) ont bénéficié d'une formation cela signifie que la SARL IFRI s'intéresse à la formation de son personnel.
- Les compétences acquies grâce aux programmes de formation pour les employés de la SARL IFRI aident à mieux structurer leurs activités.
- Un bon pourcentage des travailleurs interrogés pense que la formation est un moyen pour accroître les compétences au bénéfice de l'entreprise.
- La formation permet aux grandes parties des salariés d'améliorer leurs savoirs, savoir-faire, savoir être.
- L'impact de la formation sur les compétences des agents formés reste satisfaisant car ils ont devenu plus productifs et qualifiés, ils ont découvert l'importance de formation pour le développement des acteurs et utilisent leurs capacités en tant que facteur productive au sein de l'entreprise.

D'après les résultats qu'on a obtenus lors de notre stage pratique effectué à l'entreprise, la formation joue un rôle important dans le développement des connaissances et des compétences ce qui confirme notre hypothèse du départ.

Les difficultés rencontrées

Vu que chaque recherche scientifique à des difficultés soit sur les plans théoriques ou pratique, parmi les difficultés que nous avons rencontrées pendant la réalisation de cette étude nous pouvons citer :

- La difficulté de trouver un lieu de stage.
- La difficulté de déplacement (le manque de transport).
- Le manque d'information sur la gestion des compétences dans le lieu professionnel.

La formation est considérée comme un élément important dans l'entreprise, elle se trouve au cœur des enjeux de la productivité, de l'innovation technologique de la valorisation des ressources humaines. L'entreprise doit s'intéressé a tous ses salariés, elle doit accorder une importance sur la formation de son personnel, elle permet d'acquérir les connaissances, les compétences, ainsi les comportements et les attitudes pour devenir compétent et opérationnel dans leur travail.

Conclusion générale

Conclusion générale

La fonction GRH est une fonction la plus précieuse et la plus importante des entreprises. Car elle touche directement à la finalité de l'entreprise.

La formation est un outil stratégique qui facilite l'adaptation, et le développement des compétences, visant l'anticipation des évolutions de l'environnement est participe activement à la détermination et à la réussite des grandes orientations de l'entreprise.

La formation est un moyen qui permet aux salariés à s'adapter rapidement à leurs postes de travail et développer leur employabilité. L'objectif général est d'accroître l'efficacité de l'entreprise, est une composante clés d'un système de gestion par compétences, il comprend des activités d'apprentissage visant à améliorer les compétences des employés. À corriger les lacunes rencontrées au travail et à répondre à des normes spécifiques liées à l'emploi.

Les compétences et les connaissances sont considérées comme une richesse fondamentale à la survie d'une entreprise dans un environnement instable. Cependant, toute action de développement des compétences doit être intégrée dans les programmes de formation des salariés. L'élaboration d'un plan de développement des compétences dépend de la réalisation et l'évaluation d'activités de formation.

A partir de notre étude menée au sein de l'entreprise IFRI nous avons constaté que la formation reste l'outil d'ajustement et de mise à niveau qui consiste à acquérir de nouvelles connaissances et habilités que les dirigeants souhaitent voir s'introduire d'une façon impérative dans les grandes orientations de leurs organisations.

En conclusion l'entreprise IFRI fournit des efforts en matière de formation et donne beaucoup d'importance au développement de son capital humain pour atteindre l'objectif général de l'entreprise.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

1. Anne DETRICH, 2010, « *le management des compétences* », 2^{ème} édition, paris, pp.103/102.
2. André guittet, 1998, « *développement des compétences* », 2^{ème} édition, paris, p.13.
3. BRUNET AUX J.B, 2007, « *gestion des ressources humaines et communication* », yaoundé, UCAC, p.113.
4. Cécile DEJOU, 2013, « *gestion des compétences et GPEC* », 2^{ème} édition, paris, pp.85/86.
5. CHLOÉ guillot-soolez, 2019/2020, « *gestion des ressources humaines* », 12^{ème} édition, Espagne, p. 79.
6. Christophe PARMENTIER, 2008, « *ingénierie de formation* », édition d'organisation, paris, p.101.
7. Eduardo Davel & Diane Gabrielle, 2011, « *formation et apprentissage organisationnel* », canada, p .28.
8. Élisabeth Lecœur, 2008, « *gestion des compétences* », 2^{ème} édition, paris, p.92.
9. Guy Le boterf, 2003, « *développer la compétence des professionnels* », paris, pp. 110/117/118
10. Guy Le boterf, 1990, « *ingénierie de l'évaluation de la formation* » édition d'organisation, paris.
11. Jacques Soyer, 2003, « *fonction formation* », 3^{ème} édition, paris, p.13.
12. Jean- Marie Peretti, 2007, « *gestion des ressources humaines* », 11^{ème} édition Vuibert, paris,
13. Laëtitia Lethielleux, 2012, « *l'essentiel de la gestion des ressources humaines* », 6^{ème} édition, paris, pp.46/48.
14. Thierry Ardouin, 2010, « *ingénierie de formation pour l'entreprise* », 3^{ème} édition, paris, p.10.

Webographie

WWW.memoireonline.com

Mémoire

Thèse doctorat, sur le rôle du E-Learning dans le développement des compétences, cas : U.F.C. Fonction publique, réalisé par : M^{elle} : BENMERZOUGA Ouahida. Encadré par : Dr. BENDIABDELLAH Abdesalem.

Sigles et acronymes

Sigles et acronymes

CDD : Contrat à Durée Déterminée.

CDI : Contrat à Durée Indéterminée.

CQP : Certificat de Qualification Professionnelle.

DIF : Droit Individuel à la Formation.

DRH : Direction des Ressources Humaines.

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

GRH : Gestion des Ressources Humaines.

AFNOR : Association Française de Normalisation.

ISO : International Standards Organisation.

PF : Plan de Formation.

RH : Ressource Humaine.

SARL : Société à Responsabilité Limitée.

VAE : Valorisation Acquis de l'Expérience.

Annexes

**Université Abderrahmane Mira de Bejaia Faculté des Sciences Économiques,
des Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales**

Département des Sciences de Gestion

QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire, pour l'obtention d'un master II, en science de gestion, option Management des ressources humaines, dont le thème porte sur « formation et développement des compétences au sein de l'entreprise IFRI », nous comptons sur votre aimable collaboration pour remplir ce questionnaire : Cela va prendre environ 10 minutes.

La participation à cette étude est complètement volontaire. Votre identité restera anonyme. Nous ne demandons aucune information permettant de vous identifier. Toutes les réponses resteront confidentielles et ne seront utilisées que dans le cadre de notre recherche académique.

Préparé par :

MASSOUDENE SOUAD

HABCHI THILLELI

Sous la direction du :

M. OUARI MERADI

Merci d'avance pour votre aimable collaboration.

2021-2022

Questionnaire

Axe 01: Données personnelles :

-Question 01 : Sexe :

-Homme

-Femme

-Question 02 : Âge :

25-30 ans

31-40 ans

41-50 ans

plus de 50 ans

-Question 03 : Le niveau d'instruction :

-Primaire

- Secondaire

- Moyen

- Universitaire

-Question 04 : Quelle est votre ancienneté au sein de l'entreprise IFRI ?

- Moins de 5 ans

- de 5 à 15 ans

- plus de 15 ans

-Question 05 : votre type de contrat de travail :

- CDI

- CDD

Axe 2 : Apport de la formation pour les salariés :

- Question 06 : Avez-vous ressenti le besoin d'être formé ?

- Oui

- Non

- **Question 07** : Avez-vous déjà bénéficié d'une formation au sein de votre entreprise ?

- Oui

- Non

- **Question 08** : Quel type de formation que vous avez eu ?

- Perfectionnement

- Spécialisée

- Recyclage

- **Question 09** : Quelle a été la durée de votre formation ?

- Courte

- Moyenne

- Longue

- **Question 10** : Où avez-vous suivi cette formation ?

- Dans l'entreprise

- Dans un centre de formation en Algérie

- Dans un centre de formation à l'étranger

- **Question 11** : Le programme de ces formations a elle répondu à vous attentes ?

- Oui

- Non

- **Question 12** : Etes –vous évalués après votre formation ?

- Oui

- Non

* Si Oui

- A chaud

- A froid

Question 13 : Vous envisagez la formation comme un moyen :

- D'accroître vos compétences au bénéfice de l'entreprise
- D'accroître vos compétences pour votre propre projet professionnel ou personnel
- D'obtenir un salaire plus élevé
- D'enrichir votre CV et d'accroître l'attraction de votre profil sur le marché de l'emploi
- De découvrir d'autres domaines d'activité
- D'accéder aux dernières connaissances concernant votre domaine de travail
- De développer un savoir-faire ou un savoir-être qui pourront vous servir dans un autre poste

Question 14 : Selon vous qu'elle est l'importance de la formation ?

- Un levier de développement des compétences
- Un moyen d'accroître les connaissances

Axe 03 : Apport de la compétence pour les salariés :

Question 15 : Y a-t il une adéquation entre les compétences et les exigences de votre poste ?

- Oui -Non

Question 16 : Pensez-vous que le critère de compétence est :

- Acquis -innée -Transmissible
- Autre

Question 17 : Votre compétence est-elle :

- Organisée -Finalisée -Adaptée

-Question 18 : Mettez-vous en pratique les compétences acquises par la formation ?

-Oui

-Non

-Question 19 : Encouragez- vous les salariés à développer de réelles compétences et une carrière à long terme (par exemple : par le biais d'une procédure d'évaluation des performances, d'un plan de formation) ?

-Oui

-Non

Question 20 : Selon vous, quels sont les facteurs qui favorisent le développement de vos compétences ?

-Expérience

-Formation

-Autres

-Question 21 : Après avoir reçu une formation, considérez-vous que :

* Votre niveau de connaissance « savoir » s'est :

-Beaucoup amélioré

-Amélioré

-Stagné

*Votre habilité « savoir-faire » s'est :

-Beaucoup amélioré

-Amélioré

-Stagné

*Votre comportement « savoir être » s'est :

-Beaucoup amélioré

-Amélioré

- Stagné



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

Sarl IBRAHIM & Fils

Structure : **Direction des Ressources Humaines**

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

Plan de Formation

Année

Sarl IBRAHIM & FILS IFRI

Structure : Direction des Ressources Humaines

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

A REMPLIR PAR LES RH	Renseignements sur le stagiaire :	
	Nom :	Prénom :
	Fonction :	Affectation :
	Renseignements sur la formation	
	Intitulé :	Période :
Organisme :		
Type :	<input type="checkbox"/> Interne <input type="checkbox"/> Externe-Intra <input type="checkbox"/> Externe -Extra	
Nature :	<input type="checkbox"/> Sensibilisation <input type="checkbox"/> Perfectionnement <input type="checkbox"/> Qualifiante <input type="checkbox"/> Diplomante	
OBJECTIFS		
Evaluation de l'efficacité de la formation après : <input type="checkbox"/> 3 mois <input checked="" type="checkbox"/> 6 mois <input type="checkbox"/> 9 mois <input type="checkbox"/> 12 mois		

1-EVALUATION A CHAUD

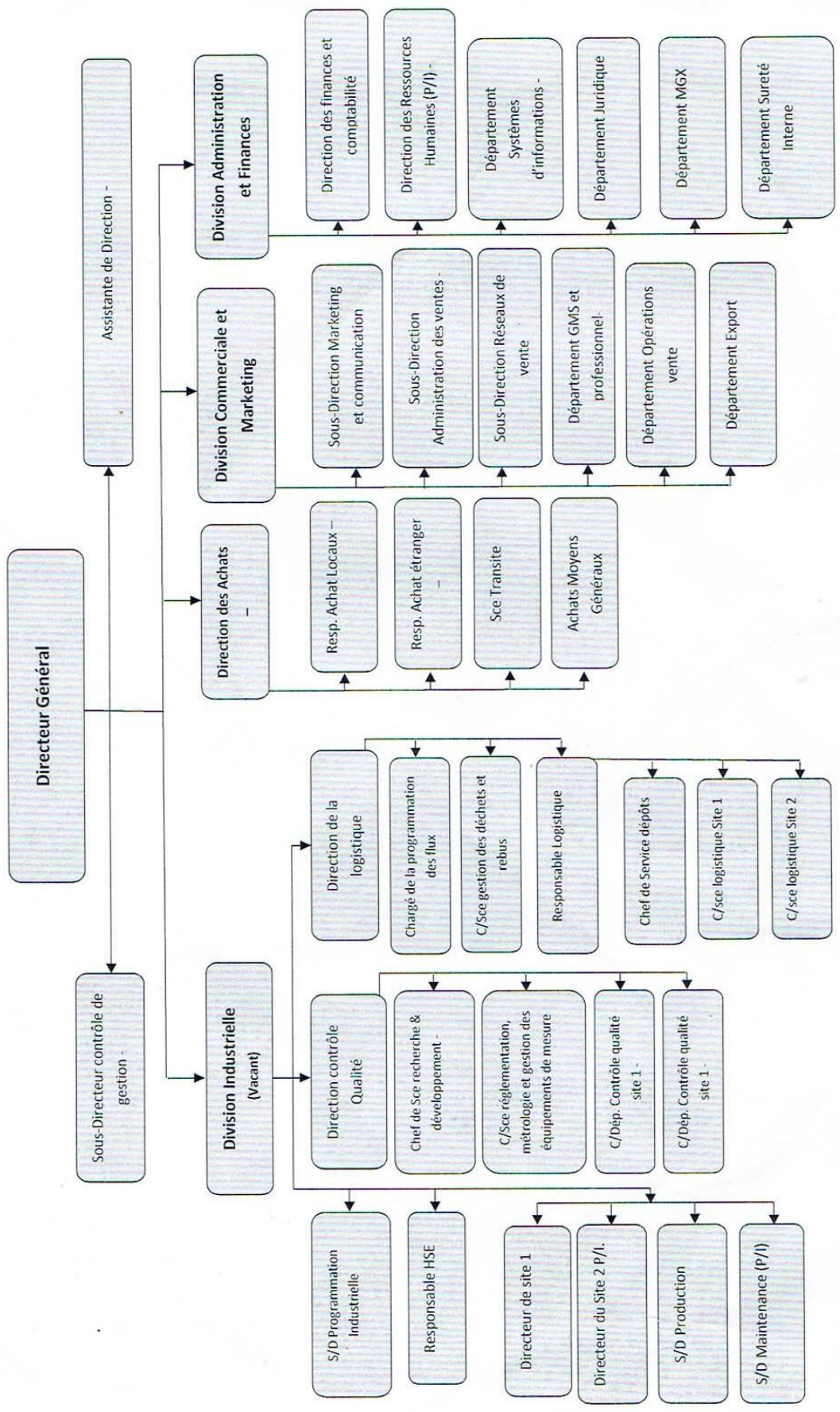
A REMPLIR PAR LE STAGIAIRE	Evaluation de la formation (*)	4	3	2	1
	a- La gestion du temps de la formation vous a-t-elle parue satisfaisante ?				
	b- Etes-vous satisfait des conditions d'organisation ?				
	c- Le programme de la formation a-t-il été respecté ?				
	d- Le formateur vous a-t-il semblé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

2-EVALUATION DE L'EFFICACITE

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

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

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GENERALE Sarl IFRI



Liste des tableaux

Tableau N° 1 : Développer la compétence professionnelle	24
Tableau N° 2 : La hiérarchisation en niveaux	29
Tableau N° 3 : déterminé l'objet de l'évaluation	32
Tableau N° 4 : Développement de la direction ressource humaine (catalogue publicitaire « ifri »).....	47
Tableau N° 5 : Séminaire et rencontre professionnel.....	54
Tableau N° 6 : Identification des besoins.....	55
Tableau N° 7 : Evaluation de la formation.....	55
Tableau N° 8 : la répartition de l'échantillon par genre	59
Tableau N° 9 : la répartition de l'échantillon selon l'âge.....	60
Tableau N° 10 : Niveau d'instruction.....	61
Tableau N° 11 : Répartition de selon l'ancienneté.....	62
Tableau N° 12 : Répartition selon le type de contrat.....	63
Tableau N° 13 : Répartition selon le besoin de formation.....	64
Tableau N° 14 : La représentation des enquêtés ayant bénéficiés de plan de formation ...	65
Tableau N° 15 : Type de formation.....	66
Tableau N° 16 : La durée de formation.....	67
Tableau N° 17 : Lieu de formation.....	68
Tableau N° 18 : Le programme des formations répond aux attentes des salariés.....	69
Tableau N° 19 : L'évaluation après la formation	70
Tableau N° 20 : La répartition selon les types d'évaluation	71
Tableau N° 21 : La formation est un moyen de :	72
Tableau N° 22 : L'importance de la formation.....	73
Tableau N° 23 : L'adéquation entre les compétences et les exigences des postes occupés.....	74
Tableau N° 24 : Le critère de compétence est :	75
Tableau N° 25 : La répartition selon la compétence des enquêtés.....	76
Tableau N° 26 : La mise en pratique des compétences acquises des formations.....	77
Tableau N° 27 : L'encouragement des salariés à développer leurs réelles compétences et une carrière à long terme	78
Tableau N° 28 : Les facteurs favorisant le développement.....	79
Tableau N° 29 : Niveau de savoir	80
Tableau N° 30 : Niveau de savoir-faire.....	80
Tableau N° 31 : Amélioration de comportement.....	81

Liste de figures

Figure N° 1 : Qu'est-ce qu'une politique de formation ?	11
Figure N° 2 : Analyser les besoins de formation.....	13
Figure N° 3 : Les 4 phases du plan de formation	16
Figure N° 4 : l'évaluation du moteur de la démarche compétence	31
Figure N° 5 : L'organigramme de la D.R.H (Catalogue Publicitaire ifri).....	49

Table des matières

Remerciements	
Dédicace	
Résumé	
Introduction générale	1

Chapitre I : Les concepts généraux de la formation

Section 01 : Généralités sur la formation	4
1. Définition de la formation.....	4
2.Évolution de la fonction formation	5
2.1. Du début du XX ^{ème} siècle jusqu'à la fin des années 1950	5
3. Les enjeux et les objectifs de la formation	6
4. Les objectifs	7
4.1. Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation	8
4.2. Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié.....	8
5. Les types de formation.....	8
5.1. Formation adaptation.....	8
5.2. Formation outils intellectuels de base	9
5.3. Formation « la gestion prévisionnelle du personnel ».....	9
5.4. Formation projet d'entreprise.....	9
5.5. Formation culture d'entreprise	10
Section 02 : Processus de formation.....	10
1. Définition	10
2. Les objectifs de politique de formation	11
3. Mettre en œuvre les différentes étapes du plan.....	11
3.1. Définir les objectifs stratégiques	11
3.2. Identification et analyse des besoins et élaboration du plan de formation.....	12
3.3. Élaboration du plan de formation.....	14
3.4. Le plan de formation	15
4. L'évaluation de la formation.....	16
4.1. Définition de l'évaluation.....	16
4.2. Les Formes d'évaluation	17
4.3. Les niveaux d'évaluation de la formation	18
4.4. Normes concernant la formation	18

Chapitre II : Les concepts généraux de compétence

Section 01 : la compétence	20
1. Définition, typologies et caractéristiques de la compétence	20
1.1. Définition de la compétence.....	20
2. Enjeux attachés à la compétence.....	23
3. Modèles classiques de la compétence :	24
4. Facteurs déterminants et les dimensions de la compétence	25
4.1 Les facteurs déterminants de la compétence	25
4.2 Les dimensions de la compétence :	26
5. Bilan de compétence	27
6. Référentiel de la compétence	28
7. Évaluation de la compétence	30
7.1. L'objet de l'évaluation	31
7.2. Les outils de l'évaluation	32
Section 02 : L'impact de la formation sur le développement des compétences.....	33
1. Relation entre la formation et la compétence	33
2. Développement des compétences	33
3. Les avantages de la formation	34
3.1. Des avantages organisationnels.....	34
3.2. Des avantages individuels	35
4. Ingénierie de la formation.....	36
5. La formation comme outil de développement des compétences	36
5.1. La valorisation des compétences pour la formation.....	37
5.2. Systématisation des plans de formation comme accompagnement de la valorisation des compétences	37

Chapitre III : La place de la formation et le rôle des compétences dans le développement de l'entreprise IFRI

Section 01 : Présentation de l'entreprise « IFRI ».....	40
1. Cadre juridique :	40
2. Historique et situation géographique	40
3. Missions et activités.....	41
4. Les différentes filières de la SARL IBRAHIM & FFILS.....	43
5. IFRI à l'échelle nationale et internationale	43

6. Présentation des différents services	44
6.1. Direction général :	44
6.2. Service qualité :	44
6.3. Secrétariat	44
6.4. Service informatique	44
6.5. Service et archive des données de la société	45
6.6. Service approvisionnement	45
6.7. Service finance et comptabilité	45
6.8. Service du personnel	45
6.9. Service gestion des stocks	45
6.10. Service hygiène et sécurité	45
6.11. Service technologique	45
6.12. Service production.....	46
6.13. Service des ressources humaines :	46
6.14. Les fournisseurs.....	46
6.15. Les consommateurs	46
6.16. Les concurrents de l'entreprise IFRI.....	46
Section 02 : Présentation du département des ressources humaine.....	47
1. L'organisation de la direction « R.H » de la SARL.....	47
2. La description de l'organigramme	50
2.1. Le directeur des RH.....	50
2.2. Les objectifs du département RH	53
2.3. La composition de la DRH.....	53
2.4. Les missions et activités de la DRH.....	53
3. La formation au sein de la SARLL-IFRI.....	54
3.1. Séminaire et rencontre professionnel	54
3.2. Identification des besoins	55
3.3. Les critères d'évaluation de la formation :	55
3.4. Evaluation de la formation	55
Chapitre IV : L'influence de la formation sur le développement des compétences au sein de l'entreprise IFRI	
Section 01 : Présentation de l'enquête.....	57
1. Méthodologie de recherche.....	57

2. Outil d'étude	57
3. L'échantillonnage	57
4. Les outils de traitement des données	58
5. Analyse de l'échantillon	58
Section 02 : Analyse des résultats	59
Conclusion générale	84
Bibliographie	
Sigles et acronymes	
Annexes	
Liste des tableaux	
Liste de figures	
Résumé	

Résumé

De nos jours, il est nécessaire d'offrir aux membres des personnels d'une entreprise la formation dont ils ont besoin, pour développer les compétences liées à leur travail. Les entreprises doivent, en effet, pouvoir compter sur des employés qualifiés et compétents, ayant une bonne connaissance de leur organisation et de son fonctionnement, car la technologie évolue rapidement et la concurrence est forte, de ce fait, les marchés sont de plus en plus exigeants. L'objectif de cette thèse est de montrer l'importance et la place qu'occupe la formation dans le développement des compétences au sein de l'entreprise IFRI. Ce travail nous permettra de rappeler les principales définitions de la formation, la compétence, de comprendre la vision managériale et les attentes des collaborateurs par rapport à la démarche de formation, et d'étudier son influence sur la performance de ces derniers. Parmi les différents domaines couverts par la gestion des ressources humaines, on retrouve la formation, qui intervient à toutes les étapes de la carrière des salariés, et c'est à partir de cet élément fondamental que la direction cherche à développer les compétences afin d'optimiser leur contribution à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Mots-clés : *formation ; développement des compétences ; performance ; entreprise ; ressource humaine.*

Abstract

Nowadays, it's necessary to offer the staff members of a company the training they need, to develop the skills related to their work. Companies must, in fact, be able to count on qualified and competent employees, with a good knowledge of their organization and its operation, because technology evolves rapidly and competition's strong, as a result, markets are more and more demanding. The objective of this thesis is to show the importance and place of training in the development of competences skills within the IFRI company. this work will allow us to recall the main definitions of training, competence, to understand the managerial vision and expectation of employees in relation to the training approach, and to study its influence on the performance of the latter. Among the different areas covered by human resources management, we find training, which intervenes at all stages of the career of employees, and it is from this fundamental element that management seeks to develop skills in order to optimize their contribution to the achievement of the company's objectives.

Keywords: *training; skills development; performance; company; human resources.*