

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université Abderrahmane Mira Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Département de science sociale

MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

EN VUE DE L'OBTENTION DE DIPLÔME DE MASTER EN SOCIOLOGIE

OPTION : SOCIOLOGIE DE TRAVAIL ET DES RESSOURCES HUMAINES

Thème :

Le rôle de la formation dans l'acquisition de nouvelles compétences lors de l'intégration des cadres et des agents de maîtrise au sein de la SARL Verynet.

Réalisé par :

BACHIR BEY Kafia

MAKOUR Hamza

Encadré par :

M : HADERBACHE.B

Année universitaire 2015-2016

Remerciements

Nous tenons à remercier tout d'abord Dieu le tout puissant de nous avoir donné le courage d'accomplir ce travail.

*Nous sincères remerciements vont envers notre encadreur **MrHADERBACHE.B** d'avoir accepté de nous diriger dans l'élaboration de ce modeste travail, ses critiques et suggestions nous ont permis d'évaluer nos acquis, pour l'honneur qu'il nous a fait en assurant la direction du présent mémoire.*

*Notre gratitude la plus profonde va à la directrice de service ressources humaines Madame **M AZHOUD.R** pour son si parfait et riche accompagnement tout au long du stage; nous a fait découvrir le plaisir de la recherche.*

A tous les cadres et les agents de maitrise de la SARL Verynet qui ont accepté de répondre à nos questions pour la réalisation de notre enquête.

Enfin, nous remercions l'ensemble des employés de la SARL Verynet pour les conseils qui ils ont nous prodiguer au cours de cette période de stage.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à ma très chère mère, à mon très cher père et cela en leur exprimant ma profonde gratitude et reconnaissance pour leurs soutiens et encouragements.

A mes très chers sœurs : Lwiza, Siham, Safia, Linda, Ganima, Djajigà et mon cher frère : Ziad.

A tous les maris de mes sœurs : Lyamin D, Lyamin, Layachi, et leurs enfants : Ilham, Yanis, Marwan et toutes les familles.

A ma chère amie et binôme Bachir bey Kafiaet à toute sa famille.

A ma très chère Hayat qui m'a aidé pendant tout mon cursus d'études.

A tous mes amis(e) : Hamid, Omar, Abbas, Lamin, Azzedine, Ahcene, Ridha, Hicham, Gabriwa M, Faysal, Yacine, Abdullah, Si chamo, Hanane, Meriem, Lilia, Syla, Dawia, Sabrina, ainsi tous les membres de comité de cité et tous les travailleurs de la RUB 01,

A tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire de fin de cycle.

M.H. Hamza

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

Mestrès chers parents, les mots sont faibles pour exprimer la force de mes sentiments et les reconnaissances que je vous porte, et je remercie dieu de vous avoir protégé pour être témoin de ma réussite.

Mon très cher frère Mhand et les anges Farouk, Yoba, Dida et Romaisa

Mes chères sœurs, Nassia et son mari Mohamed et mes chers Khaled et Dina.

Djahida et son mari Karim, et les merveilleux Marina et Mayas

Souhila et son mari Mohamed Akli, sans oublier l'adorable Marwa

Une pensés spéciale a Diana et Kanza

Pour celui qui m'a aidé pendant mon cursus et m'a donné le soutien, mon très cher ami Amar

Une dédicace spéciale pour: M^R CHAOUI Hafid et M^R HADDAD Said

A mes chères cousines et mes cousins

A tous mes voisins et voisines

A tous mes amis, Amel, Fouzia, Soad, Rima, karima, Ania, Kafya, Djamila, siham, Halim, Faycel et mon binôme Hamza et sa famille

Et pour tous ceux qui ont de près ou de loin participé à la réalisation de ce travail.

KAFIA

La liste des abréviations

Abréviations	Signification
SARL	Société a responsabilité limite
SP	service personnel
RH,	Ressources humaines
RI	relations industrielles
GP	Gestion personnel
E	Le niveau d'attente des individus
I	L'instrumentalité
V	La valence
M	Motivation
DRH	Directeur ressources humaines
SGT	statu générale du travail
CNAC	caisse nationale d'assurance chômage
CRE	centres de recherche d'emploi
CATI	centres d'aide au travail indépendant
TFP	taxe de formation professionnelle
CV	Curriculum vitale
HSE	Hygiène sécurité et environnement
TIC	technologies de l'information et de la communication

La liste des tableaux

Titre et numéro de tableau	Page
Tableau N°1 : l'évolution de fonction ressources humaines	20
Tableau N°2 : le sexe	74
Tableau N°3 : l'âge	74
Tableau N°4 : la situation familiale	75
Tableau N°5 : le niveau d'instruction	75
Tableau N°6 : l'expérience professionnelle dans l'entreprise	76
Tableau N°7 : les objectifs de la formation	81
Tableau N°8 : les différents changements constatés	85
Tableau N°9 : l'apport de la formation concernant l'intégration des cadres et des agents de maîtrise	87
Tableau N°10 : la formation et les nouvelles technologies	89
Tableau N°11 : l'impact de la formation sur les cadres et les agents de maîtrise	92

Table de matière

Introduction

PARTIE THEORIQUE

CHAPITRE I : *le cadre méthodologique de la recherche*

Préambule

1. Les raisons du choix du thème.....06
2. L'objectif de la recherche.....06
3. La problématique.....07
4. Les hypothèses.....10
5. Définitions des concepts.....11
6. La pré-enquête.....15
7. La méthode et la technique utilisée.....15
8. Choix des personnes interrogées.....17

CHAPITRE II : *les pratiques de la gestion ressources humaines*

Préambule

1. *la gestion de ressources humaines*.....19
 - 1.1. L'évolution de la gestion ressources humaines.....20
 - 1.2. Les modèles de la gestion ressources humaines.....24
 - 1.3. Le rôle de la gestion ressources humaines.....24
 - 1.4. Les objectifs de la gestion ressources humaines.....25
 - 1.5. Les fonctions de la gestion ressources humaines.....25
2. **La formation comme pratique de la gestion des ressources humaines**
 - 2.1. Les objectifs de la formation.....31
 - 2.2. Les types de la formation.....33
 - 2.3. La politique de la formation.....35

2.4. Le plan de formation.....	36
--------------------------------	----

Conclusion du chapitre

CHAPITRE III : *le développement des compétences des cadres*

Préambule

1. La formation comme moyen de développement des compétences.....	42
1.1. La compétence et ses dimensions.....	42
1.2. La pratique de formation et l'approche compétence.....	44
1.3. Les exigences de compétences.....	44
1.4. Evaluation des compétences dans l'entreprise.....	45
1.5. Le bilan de compétence.....	46
1.6. La formation et le développement des compétences.....	48
2. La catégorie socio-professionnelle des cadres	50
2.1. Le cadre : un rôle et des fonctions.....	50
2.2. Les caractéristiques du cadres.....	51
2.3. La formation des cadres en Algérie : quelle stratégie ?.....	54

Conclusion du chapitre

CHAPITRE IV : *les pratiques de gestion de ressources humaines enAlgérie.*

Préambule

1. L'évolution de la gestion ressources humaines en Algérie.....	57
2. La gestion de ressources humaines une fonction aux multiples rôles.....	60
3. La formation dans les entreprise algériennes.....	60
4. Les sources de financements de la formation professionnelles en Algérie.....	62
5. Les textes législatifs.....	63
6. L'obligation algérienne a la formation.....	65
7. La formation comme moyen d'acquisition des connaissances.....	66

Conclusion du chapitre

Partie pratique

CHAPITRE V : *présentation de l'entreprise et les données socio-professionnelle des personnes interrogées.*

1. Présentation de la SARL Verynet.....70
2. Les caractéristiques socio-professionnelles des personnes interrogés.....76

CHAPITRE VI : *l'acquisition des compétences par la formation lors de la période de l'intégration.*

1. Le recrutement et la formation.....81
2. La formation outil d'intégration.....91
3. Présentation des résultats.....101

Conclusion

Liste bibliographie

Annexes

Introduction

Les avancées technologiques, les mutations techniques et le dynamisme concurrentiel conduisent les entreprises à se modifier en permanence et de faire face à des fréquents changements de procédures sur le lieu du travail, afin de s'adapter aux changements survenus à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise d'assurer sa pérennité et de conserver sa place sur le marché tout en améliorant la permanence et de garantir le climat de travail par la valorisation des ressources humaines qui les composent. Ces entreprises sont amenées à mettre en place des programmes des formations en consacrant des budgets importants dans divers domaines, leur but est de développer les compétences et les aptitudes des salariés pour les biens intégrés à la stratégie globale de la firme.

La formation est l'un des outils de gestion des ressources humaines qui se professionnalise et systématise dans les entreprises, la formation représente un atout essentiel pour cette dernière, du moment qu'elle participe à la mise en œuvre de stratégie globale de l'entreprise ; en rendant possible l'adéquation de patrimoine de talents, de savoirs, d'expérience avec le besoin exprimé par les grandes orientations stratégiques qui identifient les compétences et les qualifications dont l'entreprise a besoin à terme.

Adopter l'homme au travail pour affronter les nouvelles technologies et les nouvelles techniques de travail nécessite que l'entreprise prenne en considération le développement des compétences professionnelles et personnelles de ces travailleurs, et leurs attitudes mais aussi le développement de l'ensemble des connaissances de savoir-faire et de savoir-être.

Le monde avec toutes ces dimensions est en continuelle changement, ce qui fait que la concurrence entre les entreprises ne cesse pas avec les nouvelles formes technologiques, c'est pour ça qu'à travers la formation du personnel les membres de l'organisation acceptent le construit organisationnel, et elle apparaît

clairement aux yeux des analystes comme le vecteur d'un avantage compétitif durable. Et pour les entreprises qui veulent survivre sur le marché et conquérir de nouvelles parts de marché, la formation de personnel devient une priorité pour l'entreprise dans ces projets organisationnels. [BESSON. D.et autre. 1999.p14].

En effet un plan de formation au sein de l'entreprise représente un plan de développement de compétences des travailleurs et un outil d'intégration pour faire face aux changements mais aussi devenir capable pour affronter la concurrence du marché national et international.

Les entreprises algériennes, privées ou publiques s'articulent sur la formation pour créer un capital humain compétent, mais les entreprises privées porte la formation comme un investissement afin de consolider leur rentabilité et leur compétitivité face à des entreprises étrangères, par contre le secteur public porte la formation comme un droit aux salariés cernée par des lois juridiques, elle est une obligation. Certes mais les entreprises privées en phases de développement cherchent aussi à travers leur formations à octroyer aux personnels les compétences nécessaires pendant les périodes difficiles telle que l'intégration pour fidéliser le personnel en lui offrant les compétences nécessaires qui lui permettent d'accomplir ces tâches. Les entreprises algériennes soit privées ou publiques visent à préserver leurs salariés.

A travers cette étude on s'intéresse au rapport entre la formation et le développement des compétences lors de l'intégration des cadres et des agents de maîtrise au sein de l'entreprise privée Vernet qui essaie à travers son plan de formation de mieux intégrer leur personnel.

Pour répondre aux questions de notre problématique. Nous avons adopté un plan de travail, qui comporte les chapitres suivants :

Chapitre I : comprend le cadre méthodologique de la recherche portant sur les raisons du choix de thème, ses objectifs, la problématique, les hypothèses, la définition des concepts, la méthode et la technique utilisées, le choix des personnes interrogées, le déroulement de l'enquête.

Chapitre II : comprend des généralités sur les fonctions de la gestion des ressources humaine et spécifiquement sur la formation.

Chapitre III : dans ce chapitre on trouve un autre titre du cadre théorique qui porte sur le développement des compétences et la catégorie socioprofessionnelle des cadres.

Chapitre IV : comprend des connaissances sur les pratiques de la gestion des ressources humaines en ALGERIE.

Chapitre V : porte sur la présentation de l'entreprise Verynet et les caractéristiques socio-professionnel des personnes interrogées.

Chapitre VI : l'acquisition des compétences par la formation lors de la période d'intégration.

On a conclu notre recherche avec une conclusion, liste bibliographique et annexes.

Préambule

Dans le cadre de cette recherche, on trouve une partie méthodologique, qui est consacrée à expliquer les raisons et les objectifs du choix de thème, donner une problématique et les hypothèses, définir les concepts clés, et expliquer la méthode et la technique utilisées.

1) Les raisons du choix du thème :

- Notre volonté de mener un thème de recherche qui se rapporte au champ de la gestion des ressources humaines qui est notre spécialité, donc sa sera une occasion d'approfondir nos connaissances théorique avec des connaissances pratique.
- La disponibilité de la documentation sur le thème de la formation est un facteur que nous avons pris en considération pour mener une recherche scientifique sur le terrain.
- Faire connaitre l'importance donnée par l'entreprise privée pour les pratiques de la gestion des ressources humaines aux nouvelles exigences des postes des travailleurs et du marché concurrentiel.

2) L'objectif de la recherche :

L'objectif de notre recherche est de montrer le rôle et l'importance de la formation dans l'acquisition des compétences lors de la phase d'intégration du personnel de l'entreprise privée « Verynet ».

3) **Problématique :**

Les entreprises ont connu de grands changements durant ces dernières années, soit par l'ordre rural qui touche leur environnement, l'apparition des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui ont poussé les managers et experts à chercher sur l'organisation du travail, la croissance de la production et la structure de ces ressources humaines.

Donc l'entreprise quel que soit sa dimension, doit fixer des objectifs qui ne doivent pas se limiter à un ensemble de fonctions traditionnelles pour atteindre la réussite et pour réaliser ses objectifs, elle doit combiner et manipuler plusieurs facteurs à son avantage : technique, économique, financier et social et surtout le facteur humain, car ce dernier est considéré comme un facteur déterminant dans le développement de l'entreprise.

De nos jours, les entreprises donnent plus d'importance aux ressources humaines où elles offrent de multiples occasions permettant aux individus l'acquisition des nouvelles compétences et développer leurs potentiels et aptitudes.

En effet, on mesure l'entreprise performante par la qualification des ressources humaines qui la compose, il est nécessaire de rappeler l'importance du facteur humaine dans l'entreprise, car ce qui fait la différence d'une entreprise performante par rapport à une autre entreprise, c'est bien « cette façon d'acquérir de conserver d'utiliser et de développer les ressources humaines. »[DIMITRI.W. 2003. p 74].

C'est pour ça qu'actuellement, la préoccupation des organisations résident dans leur gestion des ressources humaines qu'elles cherchent à optimiser et actualiser selon les changements et les évolutions qui se présentent. La gestion des ressources humaines recouvre de nombreux volet intervenant à tous les

stades de la vie du travailleur : recrutement, rémunération, formationetc. cette dernière est considérée comme un investissement stratégique pour les organisations. Ainsi, l'un des outils les plus efficaces d'adaptation aux modifications continues de l'environnement qui apparaît de plus en plus incertain et complexe.

Dans ce contexte, la formation professionnelle continue occupe une position privilégiée dans l'ensemble des modalités d'acquisition et de développement des compétences, comme le souligne SAINSAULIEU.R dans son ouvrage sur « la sociologie de l'entreprise » : « le point d'aboutissement de nombreuses travaux sociologiques sur la formation professionnelle, n'est pas seulement la catégorie professionnelle, la promotion et la qualification de quelques individus mais bien l'entreprise dans la globalité de ses régulations sociales, de ses valeurs et de ses rapports entre acteurs, il s'agit cependant d'une intervention progressive, diffus, souvent lente et ponctuée de résistances et d'effets inattendus ou même pervers ».[SAINSAULIEU.R.1995. p 368].

Par ailleurs on trouve que le modèle des compétences peut subvenir aux besoins des managers, et particulièrement des responsables des ressources humaines en ce qui concerne les moyens pour identifier et développer les compétences des employés. [BESSON.D. 1999. p 65.]

Parmi les différentes façons d'acquisition des nouvelles connaissances et de développement des compétences des individus, on parlera dans ce cas de la formation professionnelle qui devient un outil stratégique dans la plupart des entreprises, ou la direction des ressources humaines joue un rôle important en offrant des différents types de formation aux salariés.

Selon MATHIS Louis, la formation professionnelle doit être comme objectif général et prioritaire de l'organisation, dont on fait préparer les hommes

à exercer les fonctions et affronter la responsabilité de ces fonctions ». [MATHIS.L. 1982. p 197].

La formation professionnelle constitue une dimension incontournable de la performance managériale des entreprises qui deviennent de plus en plus moteur des transformations et des changements qui mènent à la rentabilité de l'entreprise, surtout en appliquant le règlement Algérien concernant la formation professionnelle dans le cadre d'une réorganisation d'entreprise.[GUALINO V. SETTIMIO V. 2000. p 18].

Les entreprises algériennes sont soumises à la pression de l'ouverture économique et une concurrence de plus en plus aigüe, prennent conscience de la nécessité cardinale de l'effort d'intégration de nouveaux savoirs et de l'investissement dans l'homme et un renforcement de l'effort et de la place de la formation des salariés afin d'acquérir de nouvelles compétences faciliter leur mobilité consolider leur employabilité.« La formation est l'une des politiques stratégiques que les entreprises algériennes ont mis en œuvre depuis l'indépendance car elles se trouvent dans des situations exceptionnelles, elles devaient trouver des solutions pour résoudre ses problèmes des moyens et des méthodes exceptionnelles » [TAOUTI S. 2010. p 01]

Dans cette optique, l'entreprise VERYNET qui l'une des moyennes entreprises algériennes est spécialisée dans la production des produits d'entretien (Eau de javel, grizil, sanibon), cherche le développement et la réussite et qui accordent une grande importance à la qualité de son personnel.

Vu l'importance de la formation dans le développement de l'entreprise, la SARL VERYNET considère la formation comme un investissement qui doit porter ses fruits par l'acquisition des nouvelles compétences l'intégration des cadres et des agents de maîtrise dans leurs postes de travail.

Notre recherche porte sur les catégories socio-professionnelles les cadres et les agents de maîtrise car ce sont les plus touchées par le programme de la formation de cette entreprise. Les cadres sont les éléments plus considérables dans l'entreprise qui peuvent donner un plus si l'entreprise prend soin de cette catégorie. Et les agents de maîtrise sont chargés de missions et de travaux techniques comportant notamment le contrôle et bonne exécution de travaux confiés. C'est pour cela l'entreprise programme plus de formations pour ces deux catégories.

Dans ce sens l'orientation de notre recherche vise à montrer le rôle de la formation dans l'acquisition des nouvelles compétences lors de la période de l'intégration des cadres et des agents de maîtrise au sein de l'entreprise Verynet.

De ce fait, notre attention sera portée à essayer de répondre aux questions suivantes :

- Est-ce que les formations proposées par l'entreprise permettent la bonne intégration des cadres et des agents de maîtrise en phase de la période du recrutement au sein de l'entreprise Verynet?
- Comment les formations proposées aux cadres et aux agents de maîtrise par l'Entreprise Verynet, leur permettent l'acquisition de nouvelles compétences pour mieux maîtriser et accomplir leurs tâches?

4) **Les hypothèses :**

- les formations proposées par l'entreprise Verynet assure la bonne intégration des cadres et des agents de maîtrise au sein de l'entreprise en leur fournissant les informations nécessaires et les techniques qui concernent la réalisation de leurs tâches.
- La formation joue un rôle majeur dans l'acquisition des nouvelles compétences des cadres et des agents de maîtrise et pour la bonne

maitrise de leurs tâches en leur fournissant des informations nouvelles qui leurs permettent d'exercer d'éventuelle nouvelles tâches.

5) **Définition des concepts clés :**

Une fois nos concepts déterminés, nous passons à leurs définitions qui nous permettent de faciliter la compréhension, élucider les incertitudes et préciser le sujet de recherche.

Il s'agit de définir les concepts utilisés dans les hypothèses pour mieux les comprendre et de trouver des définitions qui correspondent au thème. Ces concepts sont : la formation professionnelle, les compétences, les cadres, les agents de maitrise, l'intégration et l'entreprise.

✓ **La formation professionnelle:**

La formation est définie par plusieurs auteurs ; et parmi ces définitions, on cite :

Selon **Jean Pierre CITEAU** : « elle est considérée comme l'ensemble des dispositifs pédagogiques et didactiques proposés a afin de leur permettre une adaptation efficace aux changements structurels, organisationnels induits par les mutations et évolution économiques, technologiques, sociales et culturelles tout en favorisant leur évolution professionnelle » [CITEAU. J.P. 1994. p 25.]

On comprend à partir de cette définition que la formation est un outil d'adaptation dans un métier, mais elle permet aussi autre chose comme la socialisation. à cet effet, on proposées la définition de **SEKIOU Lakhdar** : « elle est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et des supports planifiés, à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, pour s'adapter à l'environnement et

pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures ».[SEKIOU L. et autres. 1993. p221].

Pour cette définition on trouve qu'elle est plus détaillée par rapport au thème abordé, parce qu'elle parle de l'organisation et de ces salariés, pour lui la formation permet aux salariés d'une organisation le développement de leurs connaissances.

La Vernet considère la formation comme un investissement afin de développer les compétences de leur personnel.

✓ **La compétence :**

L'autre concept qu'on doit définir c'est « les compétences » parce c'est l'un des concepts clé de notre recherche, et dans cette définition on parle sur la compétence comme une intelligence pratique.

ZARIFIAN définit la compétence comme « une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmentent » [ZARIFIAN.PH. 1999. p 45].

Pour mieux comprendre le concept on donne une autre définition : selon David Courpasson et Yves-Frédéric Livian : « la compétence est vue d'abord comme élément individuel. Si l'on a pu parler de qualification collective, pour décrire les phénomènes d'adaptation au fonctionnement de l'organisation existant au niveau d'un collectif de travail, la « compétence »,elle (dans son acceptation récente) est individuelle, liée à des caractéristiques personnelles du salarié. Cette insistance sur l'individu s'inscrit bien dans le mouvement tendant à une individualisation de la GRH ». [COURPASSON.D.Yves-Frédéric. 1991. p15].

Selon ses derniers, la compétence est une caractéristique liée à l'individu et sa personnalité, chacun dépend d'une compétence s'explique dont l'adaptation au niveau d'un collectif.

✓ **Cadre :**

On entend par cadre, toute personne qui assure des fonctions d'encadrement. La notion de cadre est une notion complexe, parfois floue qui recouvre des significations multiples en termes de statut et de représentation sociales tout s'appuyant sur des fonctions et des rôles identifiés dans l'entreprise.

Grawitz Madeleine a défini le cadre comme suit « un salarié exerçant par délégation du chef d'entreprise une fonction d'initiative ou de responsabilité, exigeant compétence et technicité pour assurer l'organisation, le contrôle ou même l'exécution du travail » elle fait la distinction entre deux types de cadres :

- Cadre fonctionnel : agent des responsabilités de conception et de gestion.
- Cadre opérationnel : ayant des responsabilités d'exécution et d'application.[GRAWITZ.M. 2000. p48.]

Quant à l'entreprise Vernet : elle considère le cadre : « est un salarié qui occupe un poste de responsabilité exigeant la stratégie, la gestion et le contrôle pour assurer l'organisation de l'entreprise ».

Quant agent de maîtrise : « c'est un salarié faisant partie d'une catégorie du personnel de production doté de responsabilités d'encadrement du personnel ouvrier au niveau d'une équipe. Il dispose d'un savoir-faire spécifique et de plus grande autonomie que les employés ».

✓ **L'intégration :**

De latin integrare veut dire renouveler, rendre entier, action de faire entrer une partie dans le tout.

En psychologie sociale : « à l'intérieur d'un groupe, l'intégration s'exprime par l'ensemble des interactions entre les membres provoquant un sentiment d'identification au groupe et à sa valeur, la difficulté consiste à concilier ces intégrations, chaque citoyen pouvant appartenir à plusieurs groupes ».

En sociologie : « l'intégration est un processus ethnologique durant lequel une personne initialement étrangère devient membre dans une communauté ».

[GRAWITZ.M. 2000. p 233.]

La phase d'intégration est une étape très importante dans le lieu de notre recherche parce qu'elle vise la facilité d'adaptation des salariés.

✓ **Entreprise :**

Nous pouvons définir l'entreprise comme une structure économique et sociale comprenant une ou plusieurs personnes qui travaillent d'une manière organisée pour fournir des biens et des services à des clients.

Mais on doit prendre la définition de Claude Danièle pour éclaircir le concept :

«L'entreprise c'est une unité de décision économique qui peut prendre des formes différentes ; elle utilise et rémunère travail et capital pour produire et vendre des biens et des services sur le marché dans un but de profit et de rentabilité. Elle constitue l'institution centrale du capitalisme» [Claude.D. 2007. p365].

✓ **Entreprise privée :**

Comme on donne une définition théorique pour l'entreprise, on doit aussi donner une définition pour l'entreprise privée parce que c'est notre terrain de recherche.

L'entreprise privée : « c'est une unité institutionnelle, mue par un projet décliné en stratégie et en politique et plan d'action, dont le but est de produire et de fournir des biens et des services à destination d'un ensemble de clients ».

5) La pré-enquête :

Notre pré-enquête s'est déroulée en mois de novembre, c'est une étape très importante dans notre étude, elle nous a permis de mieux connaître le terrain d'investigation.

Nous avons commencé en premier lieu avec un entretien libre auprès de responsable de services formation au sein de la SARL « Vernet » et dans un deuxième lieu avec 3 salariés dans le but de rassembler les différentes informations sur le thème pour élargir et recueillir le plus de renseignement possible.

6) La méthode et la technique utilisées :

La méthode utilisée :

Tout travail scientifique nécessite une méthode qui va nous permettre de découvrir la réalité de ce qu'on veut étudier.

La méthode est « l'ensemble des façons de procéder, des modes opératoires directes mis en jeu dans le travail de recherche » [MOSCOVICI S et BOSHINI F, 2003. p 195].

La méthode est une façon d'organiser la recherche, et de planification du travail, en précisant les étapes à suivre tout au long de l'étude.

A cause de la nature de notre thème qui est le rôle de la formation dans l'acquisition de nouvelles compétences lors de l'intégration des cadres et des agents de maîtrises au sein de l'entreprise « Vernet ». Pour rendre notre étude plus concrète sur le terrain, on a procédé par l'utilisation de la méthode

qualitative qui correspond à l'analyse des phénomènes non mesurable, selon Maurice Angers cette méthode « est un ensemble de procédés pour qualifier les phénomènes » [ANGERS.M. 1997.p 60].

La nature de la recherche a justifié le choix de cette méthode, et l'objet d'étude ou la population d'étude à un caractère restreint qu'on ne peut étudier qu'avec la démarche qualitative de plus, elle nous permet de comprendre et qualifier les variables de nos hypothèses.

La technique utilisée :

La recherche scientifique fait appel à des procédés méthodologiques, ces derniers s'appellent les techniques d'investigation du terrain, dans notre recherche nous avons opté à l'utilisation de la technique la plus adéquate avec la méthode choisie.

- **L'entretien :**

L'entretien c'est une technique d'investigation réalisée par un processus de communication verbale et un contact direct avec les enquêtés.il peut être définit de cette manière : «l'entretien est une démarche préparé qui s'inscrit dans un plan pré établi et qui obéit à des règles relativement précises pour en faire si peu aux exigences d'objectivité et de rigueur à la méthode scientifique» [BEL BAYLE J. 2000. p47].

Pour que nous puissions vérifier la fiabilité de notre thème sur le terrain choisi ainsi que proposer des réponses provisoires à nos question de départ, nous avons procédé à l'utilisation des entretiens à réponses libres avec les cadres et les agents de maîtrise.

Notre enquête s'est déroulée pendant 45 jours, et notre guide d'entretien contient 3 axes :

Le premier axe : concerne les données personnelles telles que le sexe, l'âge, le poste....etc.

Le deuxième axe : concerne les données et les formations proposées par l'entreprise(les critères de recrutements, l'objectif de la formation...etc.

Le troisième axe : porte sur l'apport de la formation concernant l'intégration (l'impact de la formation, l'intégration).

7) **Choix des personnes interrogées :**

Notre recherche est réalisée au niveau de la « Verynet », dans notre étude on a enquêté auprès de deux catégories qui sont les cadres et les agents de maîtrise, et pour la sélection, on a choisi 13 personnes et parmi eux 7 cadres et 6 agents de maîtrise parce que ces deux catégories sont les plus ciblées par la formation dans l'entreprise. On a choisi juste 13 personnes pour éviter les répétitions des réponses comme ALIMI S, et autres ont les justifiés dans leur ouvrage « les méthodes qualitatives » : « nous situons entre 12 et 15 entretiens, une certaine redondance, une certaine saturation des données apparait ». [ALIMI.S. et autre.2008.p 117].

Préambule

Ce chapitre développe le thème des pratiques de la gestion des ressources humaines, en premier lieu les grandes fonctions de la gestion des ressources humaines (gestion de carrières, recrutement, intégration...etc.). En deuxième lieu le processus de la formation (l'objectif, la politique et le plan de formation).

Chapitre II : les pratiques de la gestion des ressources humaines (GRH) :

1) La gestion des ressources humaines (GRH)

Avant de chercher sur la gestion des ressources humaines, on va se baser sur les premières dérivées pour qu'elle soit une fonction de base dans les différentes entreprises, l'émergence de la gestion des ressources humaines (GRH) revient à une chronologie de développement, s'explique par les études consacrées par les théoriciens afin de dégager plusieurs théories qui nous aident mieux à comprendre le fonctionnement de la gestion des ressources humaines, et parmi ces travaux menés par ces chercheurs on trouve les théories de F. Herzberg et autres .

On trouve que le travail manuel était le seul facteur de satisfaction des besoins, l'invention du machinisme a mené le regroupement des salariés dans des usines, est là où plusieurs problèmes ont apparus dans le secteur de l'organisation, la sélection, la formation et le contrôle de la production.

A travers ces recherches consacrées par ces derniers : la gestion des ressources humaines vu le jour où la dimension des ressources humaines est aujourd'hui une nécessité reconnue dans les entreprises.

1-1) L'évolution de la fonction ressources humaines :

Ce tableau nous présente l'évolution de la gestion des ressources humaines à travers le temps, Le management des ressources humaines a récemment trouvé son importance dans les entreprises, la fonction « Personnel » a émergé lentement à la fin du 19^{ème} siècle, pour devenir fonction « ressources humaines », et être connue comme une fonction importante et stratégique à la fin du 20^{ème} et au début du 21^{ème} siècle.

Tableau N⁰ 01 : l'évolution de fonction ressources humaines

Etapes	Evaluation
1850-1900	<ul style="list-style-type: none">• Non-existence formelle de la fonction personnelle ;• Recrutement direct du personnel par le superviseur ou par l'employeur ;• Centralisation des tache ; paie et comptabilité relèvent de la direction ;• Confrontation à des problèmes sociaux d'envergure pour les employeurs avec la révolution industrielle ;• Naissance dans les usines des postes de secrétaire social dans la seconde moitié du 19^{ème} siècle.
1900-1940	<ul style="list-style-type: none">• Apparition formelle de la fonction « personnel » dans les organisations ;• Transformation des secrétariats sociaux en service de personnel (SP) ;• Taches des SP : rémunération, acquisition et évaluation des RH, relation avec les travailleurs ;• Accroissement du besoin de SP suite aux études de Taylor et de Mayo.

Chapitre II) les pratiques de la gestion des ressources humains

1940-1960	<ul style="list-style-type: none">• Emergence de l'activité « relations industrielles » (RI) ;• Croissance du syndicalisme de masse ;• Elargissement et restructuration de la fonction personnelle (GP) ;• Développement des associations professionnelle en RH ;• Priorité à la formation et aux avantages sociaux.
1960-1980	<ul style="list-style-type: none">• Maturation de la fonction RH et des RI ;• Diminution du pouvoir de l'activité RI ;• Accroissement de la législation du travail ;• Développement de l'informatique et du traitement de la paie ;• Amélioration des compétences des gestionnaires en RH ;• Influence des sciences du comportement dans l'amélioration des relationshumaines ;• Influence de l'approche systématique.
1980-1990	<ul style="list-style-type: none">• Même statut accordé à la fonction RH qu'aux autres fonctions de l'organisation ;• Gestion de nouveaux problèmes au travail : retraite anticipée, gestion de la carrière, motivation, emploi, productivité, changement technologiques, recyclage, santé et sécurité,...etc.
1990	<ul style="list-style-type: none">• Période de questionnement et de transformation des rôles de la gestion des ressources humaines (GRH) ;• Période de redéfinition des compétences des responsables de la gestion des ressources humaines.

Source : [DIMITRI.W. 2000. P.43]

Chapitre II) les pratiques de la gestion des ressources humains

La fonction « Ressources Humaines » est une discipline assez récente. Elle est la dernière fonction née des grandes fonctions de l'entreprise après la production, la finance et le marketing. Les ressources humaines sont considérées comme un élément fondamental de la réussite des organisations.

Il existe plusieurs définitions de la gestion des ressources humaines :

La Gestion des Ressources Humaines consiste en des mesures (politiques, procédures,...etc.) et des activités (recrutement...etc.) impliquant des ressources humaines et visant une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un coût. Elle fait du partage de la fonction ressource humaine une priorité nécessaire pour la coordination des ressources. [SEKIOU. BOUNDIN. PERETTI. Et autres. 2001. P.10]

La Gestion des Ressources Humaines peut être aussi définie comme suit: « C'est une pratique, elle correspond à une fonction de l'entreprise, elle rassemble des activités ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation, et aussi une discipline des sciences sociales qui aident à créer et mobiliser des savoirs utiles et nécessaires pour faire face aux problèmes liés à la régulation du travail dans l'organisation [CADIN. L. 2000. P04].

La gestion des ressources humaines (GRH) peut se résumer à faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose en temps voulu des personnels dont elle a besoin. Autrement dit, c'est avoir les ressources qu'il faut, où il faut et quand il faut. La gestion des ressources humaines est de nature contingente, en ce sens que sa pratique se transforme dans le temps et varie selon l'environnement externe (juridique, politique, économique, social et technologique) et interne (stratégie, structure, organisationnelle, valeurs, culture de l'entreprise ...) dans lesquels elle évolue. En définitive, la gestion des ressources humaines comprend une partie liée à des connaissances théoriques et

une partie indissociable du domaine de l'action.[LETHIELLEUX.L.2014/2015. p17]

La gestion des ressources humaines se situe à deux niveaux : celui des organisations et celui de la société. Dans les organisations la gestion des ressources humaines (GRH) constitue une fonction de gestion (analogue aux fonctions « production », « marketing », et « finances »). Dans la société, la GRH est aussi un domaine de connaissances spécialisées donnant lieu à des études, à des recherches et a des activités professionnelles. [ST-ONGE. S. 1998-2004. p06].

On ne peut pas limiter la gestion des ressources humaines à ces définitions mais aussi c'est une fonction à multiples rôles toujours reste à se développer, par ses activités, en question sont: le recrutement, la rémunération, la gestion des carrières, la motivation, l'intégration et la formation

1-2) Les modèles de la gestion des ressources humaines (GRH) :

Il existe plusieurs modèles :

a) Modèle traditionnel :

Ce modèle se rattache au modèle taylorien de l'organisation. il est centré sur **l'efficacité** et la **prédictibilité**. Les ressources humaines sont perçues comme un coût à minimiser. La fonction ressources en charge de veiller à l'application de la division verticale et horizontale du travail et au contrôle les activités des humains.

b) Le modèle des relations humaines :

A la recherche d'efficacité, est ajoutée la notion **d'équité**, la fonction ressources humaines ne se réduit pas à une mission de minimisation des coûts mais elle doit aussi s'assurer du degré de satisfaction du salarié dont la coopération est indispensable au développement d'entreprise.

c) Le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines :

Le personnel est considéré comme une **ressource pour l'organisation**, voire la plus importante. Il est mis en œuvre par un système de gestion participatif où le manager de proximité n'est pas là uniquement pour contrôler mais aussi pour motiver son équipe. L'objectif n'est plus d'améliorer de la satisfaction mais la prise de décision et d'efficacité globale de l'organisation en utilisant les ressources humaines.

d) Le modèle de la gestion stratégique :

L'individu recherche, avant tout, sa propre satisfaction. Il servira l'organisation dans la mesure où cela lui permettra d'atteindre ses propres objectifs. La fonction ressources humaines est alors définie comme la prise en compte des stratégies individuelles, des ressources et des coûts que représente pour chacun d'eux la coopération aux buts d'organisation.[LETHIELLEUX.L. 2013. P.18 à 19]

1-3) Le rôle de la gestion de ressources humaines:

Les quatre grandes missions de la gestion des ressources humaines (GRH) :

- Administrer efficacement : C'est la première mission qui a été confiée à la fonction gestion des ressources humaines. Il s'agit d'administrer sur les moyens humains et les moyens matériels.
- Développer la motivation des salariés : La satisfaction des salariés est essentielle au bon fonctionnement de l'entreprise. On développe également une approche client / fournisseur.
- Favoriser le changement : Pour avoir du « sang neuf » ou en d'autres termes des comportements nouveaux, La gestion des ressources humaines a pour objectif de mettre en place une culture de changement et de transformation.
- Mettre en œuvre une stratégie : Etablir une vision à court et long terme. Il s'agit notamment de prévoir les nouveaux métiers et ceux qui vont disparaître.[LETHIELLEUX.L. 2014/2015.p21].

1-4) Les objectifs de la gestion ressources humaines :

Plusieurs objectifs ont survécu afin d'aider à réaliser les finalités de l'organisation et ressources humaines, aussi change avec le développement de l'organisation ainsi que de l'environnement on peut les résumer comme suit :

- a) **Attirer** : l'acquisition des ressources humaines suffisamment aux besoins de l'entreprise avec des compétences et de l'expérience
 - b) **Conserver** : la programmation interne et la gestion des carrières aussi le programme de la promotion
 - c) **Développer** ; la formation des salariés
 - d) **Motiver et satisfaction** : la rémunération au mérite ainsi que le climat favorable au travail.
 - e) **Etre efficace** : tous les objectifs précédant convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation et des salariés.
- [ALIS.D,PERRITI.J-M, 2011, P20]

1-5) Les fonctions de la gestion des ressources humaines :

Après avoir donné des explications générale sur la gestion des ressources humaines, on va aller parler des activités de cette dernière et les présenter comme suit :

✓ **La gestion des carrières :**

La gestion des carrières se définit comme étant une succession d'affectations. Elle inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein d'une organisation. Gérer les carrières consiste à prendre en compte les besoins de l'entreprise et les potentiels des salariés.

[PERETTI J-M. (2006-2007). p 83.]

Cette gestion implique un système d'appréciation permettant de détecter les potentiels et d'orienter la gestion personnalisée de l'emploi. Cela nécessite également l'existence d'une politique de promotion et d'une gestion des carrières.

Chapitre II) les pratiques de la gestion des ressources humains

La gestion des carrières fait appel à un bon système d'appréciation, l'existence des différentes formes de mobilité, le bilan de compétences et de carrière, la mise en œuvre d'une politique de mobilité, la prise en compte des plateaux de carrières et la gestion des départs. Un salarié se trouve en situation de plateau de carrière lorsque, dans son entreprise, ses perspectives de promotion sont limitées

✓ **La rémunération et motivation :**

Parmi les moyens qu'une organisation possède pour retenir des meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à joindre ses effectifs, on trouve la rémunération

Cette dernière est à la fois un coût pour l'organisation, qui constitue souvent son principal poste de dépenses, et le revenu des apporteurs de travail la fixation de rémunération et leur évolution, est donc au centre des facteurs de production, et notamment, par les mieux, les rapporteurs de capitaux et les salaires. [BERRNARD.M et CRETZ .D. 1984. p123]

La rémunération est souvent au cœur des préoccupations des salariés et recouvre des dimensions très variées elle constitue l'un des outils phares de la stratégie des entreprises. La rémunération fait partie des éléments fondamentaux du contrat de travail le salarié perçoit un salaire en contrepartie de l'exécution d'un travail,La rémunération est un acte économique en ce sens que seul l'activité économique de l'entreprise (sauf cas exceptionnel lié au versement de la subvention) permet le versement de la rémunération.[LETHIELLEUX.L. 2014/2015.p84]

La motivation est considérée en management comme la recherche de satisfaction d'un besoin. Ayant tous des besoins à satisfaire : manger, dormir, se vêtir...etc., nous sommes donc tous en principe motivés.

La motivation est un processus complexe qui réunit trois composantes :

Le niveau d'attente des individu(E) : il s'agit de la perception que l'individu a des performances qu'il peut atteindre en fonction des efforts qu'il fournit ;

L'instrumentalité(I) : cela désigne la perception de la récompense que l'individu peut obtenir en fonction de sa performance ;

La valence(V) : c'est-à-dire la valeur affective que représente la récompense de la performance la motivation(M) serait le résultat de l'équation suivante

(Vroom, 1964) $M=V+I+E$ [LETHIELLEUX.L. 2011/2012. p82].

✓ **Le recrutement :**

La démarche de recrutement est un élément essentiel de la politique des ressources humaines de l'entreprise ; elle peut en effet influencer dans des directions totalement contraires l'état du potentiel humain d'une unité. C'est à travers le recrutement, par exemple, que peut être rajeunie la population d'une entreprise ou le niveau moyen de compétence peut être ajusté. Il y a donc lieu de définir clairement les politiques à suivre en la matière et les moyens à mettre en œuvre pour les conduire. La qualité d'un recrutement est le résultat de

l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin, immédiat et futur, de l'entreprise, elle repose sur une description réaliste du poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du compétant et, enfin, sur son intégration réussie dans l'entreprise. [PERRITI.J-M. 2008. p 64]

Le recrutement est un processus de sélection du facteur humain à travers une gestion de l'information et un enchaînement d'étapes ayant pour objectif d'aboutir à une décision bien déterminée pertinente et un résultat [FALCO.de H. page. 02]

Le recrutement est un ensemble d'action entrepris par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour

Chapitre II) les pratiques de la gestion des ressources humaines

occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant. [PERRITI.J-M. 2005. P.150]

Le recrutement est, également, l'ensemble des opérations qui précèdent et préparent l'embauche. C'est un processus qui consiste à choisir entre divers candidats en vue d'un poste de travail qu'on a jugé utile de créer, de maintenir ou de transformer, le recrutement se réalise à partir de la bonne maîtrise de ces étapes présentées comme suit dans ce schéma :

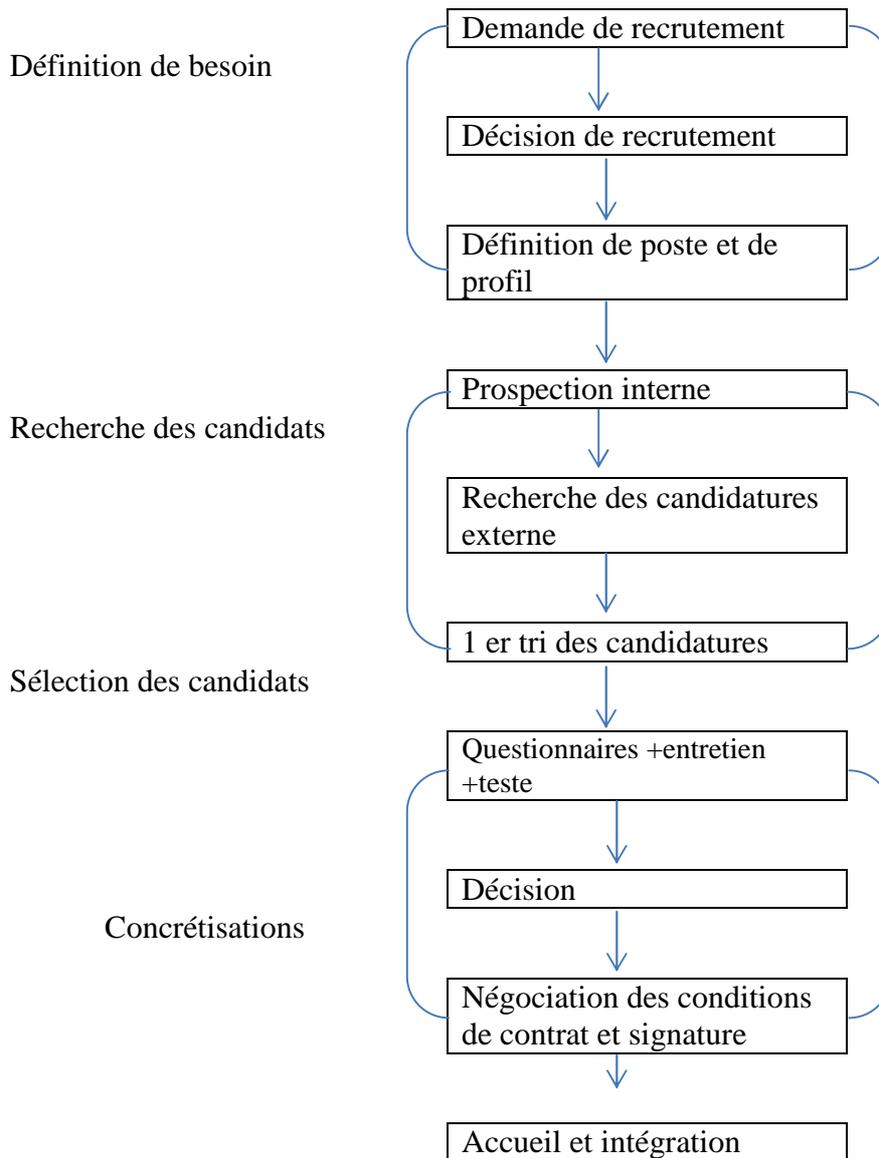


Schéma 01 : Les étapes de recrutement [PERRITI.J-M.2008. p 66]

Chapitre II) les pratiques de la gestion des ressources humains

Ce schéma nous explique brièvement la façon dont tel le recrutement se déroule dans les organisations, du besoin d'un candidat jusqu'à son recrutement, recrutement et l'intègre dans son milieu de travail.

Objectifs de recrutement :

Le processus de recrutement est fortement lié à la stratégie de l'entreprise, pour cette dernière, le recrutement contribue à atteindre des objectifs clés :

- Assurer à l'entreprise des effectifs dont elle a besoin conformément à la planification des ressources humaines et l'analyse des postes.

- Rechercher des employés dont le profil ressemble à celui des employés de l'entreprise.

- Respecter les normes de l'entreprise concernant les programmes d'équité en matière d'emplois et les considérations juridiques et sociales touchant la composition de la main d'œuvre.

- Réduire les risques de départ négatif des candidats embauchés par l'organisation dont le profil est incompatible avec les valeurs organisationnelles.

- Augmenter l'efficacité organisationnelle à court et à long terme.

[LUDOVIC.S et autres. 2002. P.188]

✓ L'intégration :

Comme on voit dans le schéma des étapes de recrutement, l'intégration c'est la dernière étape pour que le recrutement soit finalisé avec succès, c'est à dire que le choix de candidat est dans la mesure voulue par l'organisation, est cette réussite renvoi sur le suivi de l'intégration pendant un long temps avec des entretiens avant que le salarié n'entre dans le système d'appréciation général [PERRITI.J-M. 2008. p 82]

- Les étapes clés du processus d'intégration dans les entreprises :

Maintenant que nous avons défini le périmètre de l'intégration, nous pouvons aborder les différentes étapes qui constituent le processus d'intégration dans les entreprises.

Bien entendu chaque entreprise met en place un processus d'intégration propre à son organisation, sa culture, sa stratégie, c'est pourquoi nous présentons ici les éléments essentiels à la procédure d'intégration institutionnalisée.

D'après le Cabinet de Conseil ressources humaines et Organisation, bien intégrer est une affaire de méthodes mais surtout de comportement. La procédure d'intégration doit donc être élaborée à partir de l'analyse globale de l'espace dans lequel évoluera et s'adaptera le nouveau collaborateur. Le Cabinet distingue cinq domaines dans lesquels la nouvelle recrue va devoir s'intégrer :

- L'histoire et la culture : chaque entreprise possède ses coutumes, son langage et aussi ses valeurs, le nouvel entrant va donc devoir rapidement les connaître, les comprendre et les intégrer.

- La politique globale de l'organisme, de ses projets et objectifs : le nouveau salarié devra connaître les directions stratégiques de l'entreprise afin de pouvoir s'impliquer pleinement dans l'organisation.

- L'humain : le nouveau collaborateur va devoir travailler dans une nouvelle sphère relationnelle et être au quotidien avec de nouvelles personnes ; c'est pourquoi il devra s'adapter à cet environnement pour être intégré.

- Les lieux et matériels : pour son intégration, la nouvelle recrue devra avoir des points de repères, identifier son territoire, ses interlocuteurs et situer les moyens mis à sa disposition.

- La dimension juridique : l'organisme d'accueil devra mettre à disposition du nouveau collaborateur les documents juridiques tels que : la convention collective, le règlement intérieur, les « habitudes orales » aux procédures qualité, les règles d'hygiène et les règles de sécurité. [CORDIER.C. 2013. P14]

2) La formation comme pratique de la gestion des ressources humaines :

Toute organisation a sa propre gestion et structure qui la différencie des autres organisations, et parmi ce qui fait la différence entre une organisation et une autre, on trouve la formation, et son degré pour le développement des compétences, l'acquisition des connaissances et l'intégration des travailleurs.

La formation du personnel est un investissement, elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main-œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Et elle aussi une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité face aux défis à relever.

2-1) Les objectifs de la formation :

La formation professionnelle est devenue l'un des meilleurs aspects pour développer les salariés d'une entreprise donnée, et les faire adapter à la nouvelle technologie mais aussi aux nouvelles techniques de travail, et à travers ces formations les salariés de cette entreprise réalisent leurs objectifs personnels et professionnels.

Un objectif de formation ou de perfectionnement, est une description ou une réponse provisoire à la situation qui existera en fin d'action pédagogique, ou en fin de stage de formation, supposant que celle-ci correspond bien à un besoin d'amélioration et est été menée à bien. Les objectifs de formation complètent ces besoins dans le sens que bien formulés, ils représentent un écart ou décalage comblé ou satisfait.

La formation à plusieurs objectifs qui se résument en axes suivants :

a) Les objectifs organisationnels :

Ces objectifs sont liés à l'entreprise :

- ✓ Adapter le potentiel des travailleurs à leurs postes de travail pour mieux réaliser leur travail, vu la réalisation des exigences du poste.
- ✓ Respecter les aspirations des travailleurs, quant aux besoins ressentis et aux types de formation désirées.
- ✓ Adapter les hommes au matériel, pour en obtenir un rendement meilleur sans plus d'effort. [MATHIS L, 1982, p91].

On trouve aussi d'autres objectifs :

- ✓ Information du personnel sur l'entreprise, son fonctionnement, ses produits dans un but d'intégration et d'amélioration des communications.
- ✓ Formation culturelle plus large pour tous ou deuxième chance pour ceux qui n'ont pas bénéficié longtemps de l'école.
- ✓ Amélioration du climat social en donnant plus de demandes possibles.
- ✓ Réactualisation des connaissances techniques visant à maintenir le potentiel du personnel.
- ✓ Donner une compétence professionnelle à ceux qui n'ont pas, ou développer celle du personnel qualifié et de la hiérarchie. [PRETTI.JM.1981. p378]

Les objectifs individuels :

Certains objectifs de la formation sont liés aux souhaits des salariés sans qu'il y soit toujours opportunité pour l'organisation. Ces objectifs se résument comme suit :

- ✓ Avoir une meilleure maîtrise de son métier ;
- ✓ Se préparer à des changements professionnels et des mutations internes ;

- ✓ Mieux comprendre l'organisation où on travaille.
- ✓ Développer un savoir-faire dans le domaine des relations, la gestion et du management.
- ✓ Mobilisation du personnel sur un projet d'entreprise.
- ✓ Développer les compétences du personnel et l'actualisation des connaissances professionnelle. [LAOURT.P. 1991. p57].

2-2) Les types de la formation :

Selon les objectifs de la formation qu'ils soient individuels ou collectifs, on peut distinguer plusieurs types de formations qui répondent à des besoins divers qui correspondent tous aux types de travail, mais aussi tous types des travailleurs, ces types de formation sont :

- **Le perfectionnement professionnel** : « est entendu par perfectionnement professionnel toute action de formation visant à une adaptation permanente du travailleur à son poste de travail, compte tenu des exigences dictées par l'évolution technologique et ceci par une amélioration des connaissances et capacités des travailleur » [DARBERLET.M et autre.1998. p216].

On trouve alors que, le perfectionnement professionnel suit le changement et l'évaluation technologique pour faire adapter en permanence les travailleurs d'une organisation à ces changements, dans le but d'actualiser leurs capacités.

- **Le recyclage** : « est entendu par recyclage toute action de formation visant à une adaptation permanente du travailleur à son poste initial, même niveau de qualification ». [YAHIAOUI.A.1997. p19].
- **La formation continue** : la formation continue vise à améliorer les compétences individuelles et collectives des travailleurs, et l'adaptation de leur qualification aux besoins de l'entreprise, accroître la maîtrise du

travail pour la main d'œuvre et son adaptation aux changements technologiques pour qu'elle suive la progression de son travail. [SOYER.J. 2003. p 05]

La formation continue, suit les changements dans le monde de travail, et elle essaie d'adapter les salariés dans chaque entreprise à ce changement.

- **La formation sur le tas (site)** : ce type de formation s'exerce sur le poste de travail lui-même « l'atelier où le bureau est considéré comme lieu d'apprentissages, les personnes concernées par la formation observent les pratiques des autres qu'ont pour mission de rectifier les erreurs et de montrer les bonnes opérations à effectuer » [LOIC.C. 1991. p 298]

La formation sur le tas, s'exerce sur le poste de travail dont occupe le travailleur à former, et qui se fait par l'observation de la pratique des autres travailleurs, ou par l'apprentissage d'un travailleur déjà formé toujours sur le poste de travailleur à former

Ce qui signifie que la formation est assurée par l'un des travailleurs de l'entreprise (un collègue, un travailleur ancien, un chef des travailleurs dans un service ...etc.) et cette formation donnée doit être en rapport avec le travail du poste occupée par le travailleur à former, parce que selon LOIC.C : « les cadres ou les agents de maîtrise sont incités à devenir formateurs et à transmettre sont incités à devenir formateurs et à transmettre leurs savoir-faire aux collaborateurs de l'entreprise ».[Ibid. p300.]

2-3) La politique de la formation :

Chaque fonction au sein de l'entreprise met en œuvre une politique afin de remplir sa mission, aussi la formation ne fait pas exception à cette règle.

La politique de formation est définie comme « un élément d'une entreprise, visant à assurer d'une manière globale sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son environnement ». [WEISS.D.2003. P 440].

La politique de la formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise, c'est de cette politique que portent les stratégies et les orientations données à la formation, c'est à juste titre que JACQUES Soyer indique que la politique de la formation « pour être efficace, elle doit être écrite et diffusée » [JACQUES .S. 2003. p 48].

Selon lui, il s'agit d'un document qui peut comporter trois parties :

- 1) Celle qui donne le « sens », la « direction », en vers « quoi » il faut aller, il s'agit des buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation.
- 2) Celle qui définit le «comment » ce sont les principes d'organisation à respecter, on y trouve notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.
- 3) Celle qui aborde les conditions de réussite et exprime donc des principes d'efficacité.

Les objectifs de la politique de formation :

La formation n'est pas une fin en soi, mais un moyen d'atteindre des objectifs.L'analyse des besoins globaux de l'entreprise permettra de définir les buts visés par la formation :

- 1) Une meilleure adaptation aux postes de travail

- 2) Le développement d'une mobilité dans l'entreprise
- 3) Le maintien de l'emploi
- 4) Le développement d'un état d'esprit
- 5) Le maintien d'un bon climat social

Les buts visés par la politique de formation permettent de définir les types de formation développée dans l'entreprise. [JAQUES.S. 2003. p52]

2-4) Le plan de formation :

Toute entreprise quelle que soit sa taille et son statut juridique, se doit de participer au développement de la formation professionnelle, il n'existe pas définition unique et univoque du plan de formation dans les textes réglementaires, le terme de plan de formation renvoie à deux réalités différentes et complémentaires :

- Le plan de formation au sens fiscal et financier comme contribution obligatoire à la participation au développement de la formation avec les déclarations fiscales correspondantes.
- Le plan de formation dans sa logique de gestion des ressources humaines avec la déclinaison des actions de formation et de bilan de compétences qui se retrouvent sous forme d'une liste.

Le plan de formation est donc un document, plus ou moins fourni et stratégique, établi par l'employeur comprenant l'ensemble des actions de formation qu'on organise au bénéfice du personnel de l'entreprise, il est soumis à l'avis, donc à titre consultatif, aux représentants du personnel dans le cadre du comité d'entreprise.

Ces formations sont retenues en fonction des objectifs poursuivis par l'entreprise. [THIERRY A. 2000. p 141]

a) Les objectifs de plan de formation :

Un plan de formation se présente généralement comme un document qui a pour objet de :

-Présenter les objectifs de l'entreprise

-Information sur le service formation

-Déclinaison des objectifs prioritaires du plan

-Présenter les principales caractéristiques et données du plan et des actions de formation. [THIERRY A. 2000. p156]

b) Les étapes de la construction du plan de formation :

Le besoin de la formation dans l'entreprise :

Le besoin de formation est différent des autres besoins fondamentaux, comme les besoins physiologiques ou encore les besoins psychologiques, la formation n'est pas une fin en soi, elle est un moyen à disposition, une réponse à un problème rencontré dans le travail. Le recueil des besoins de formation devrait plutôt s'appeler le recueil des objectifs à atteindre, avec l'aide de la formation. Ou encore, le recueil des problèmes à résoudre par la formation.

Le besoin de formation à souvent pour objectif de faire un changement dans l'environnement du collaborateur. Ce changement c'est une adaptation au niveau de poste de travail et de collaborateur doit lui-même modifier sa pratique professionnelle. [COHEN A. 2006. p264]

Bien définir le besoin de formation, ce sera bien décrire les changements que l'on veut obtenir, bien montrer le plan d'action qui vise les changements souhaités.

➤ **Les besoins personnels :**

Lorsqu'un salarié éprouve un problème où désire atteindre un objectif dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec le poste qu'il occupe et qu'il pense que la formation va l'aider, nous parlerons du besoin personnel de formation. Au départ, quand le salarié a l'idée d'une formation pour résoudre un problème ou atteindre un objectif, cette formation est à l'initiative de l'entreprise quand elle est programmée comme plan de formation. [SOYER J. 2002. p.138]

➤ **Les besoins individuels :**

Qui sont recensés par les managers lors des entretiens d'appréciation, ou lors des entretiens professionnels.

Par convention, nous considérons qu'il s'agit de besoins ne concernant qu'un seul individu dans le cadre de son poste occupé actuellement, ou à tenir dans un avenir déterminé, en accord avec ses managers ou son organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise, par ce que c'est l'entreprise qu'à détecter ce besoin et ensuite, elle a programmé un plan de formation. [Ibid. p 139.]

➤ **Evaluation et suivi post-formation :**

Après l'achèvement de la durée déterminée de la formation proposée, l'étape d'évaluation et le suivi post-formation joue un rôle essentiel dans la mesure des résultats de cette action.

L'évaluation est un processus systématique qui a pour but de déterminer la valeur et l'utilité de la formation.

Le processus d'évaluation de la formation permet de :

- ✓ Déterminer si un programme répond aux objectifs de départ c'est-à-dire voir si les objectifs fixés par la formation ont été atteints.
- ✓ Identifier les forces et les faiblesses du processus de développement des ressources humaines.
- ✓ Identifier la clientèle d'un futur programme et quels participants bénéficient le plus du programme de formation.

C'est dans ce sens qu'on déduit que le pilotage efficace d'un système de formation suppose qu'il soit en mesure d'évaluer ses résultats, de les comparer aux objectifs qu'il poursuit et identifier les divers effets qu'il produit.[SOYER J. 2002. p139].

Synthèse de chapitre :

La formation est une activité de gestion des ressources humaines qui doit être réalisée selon un plan préétabli et avec la participation des employés.

Le diagnostic des besoins de formation et la diffusion de la formation doivent être effectués à un moment opportun afin de ne pas nuire à l'avancement des projets. Il faut éviter les périodes de surcharge de travail.

L'analyse des besoins de formation vise à déterminer si les problèmes de performance identifiés peuvent être améliorés par une formation, ou s'il s'agit de problèmes liés à l'organisation ou à la personne. La formation n'est pas le remède à tous les maux.

Il est essentiel que l'employé prenne conscience qu'il doit modifier ou développer de nouvelles compétences ou habiletés.

Un climat favorable à l'apprentissage doit être créé lors de la diffusion de la formation de manière à favoriser les échanges ouverts.

Préambule :

Ce chapitre développe le thème sur lequel on a relié la formation, nous parlerons dans un premier temps sur la formation et le développement des compétences, et dans un deuxième lieu sur la catégorie socio-professionnelle « cadre » qui est ciblée par notre recherche.

1) La formation comme moyen de développement des compétences :

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

Dans cette perspective, les politiques de ressources humaines ont depuis longtemps cherché à adapter les compétences à des schémas organisationnels et à des infrastructures technologiques et matérielles, les ressources humaines sont considérées comme un véritable moyen d'ajustement par rapport à des choix stratégiques, organisationnels ou technologiques. Dans cette configuration, une très bonne gestion des compétences peut s'avérer efficace par rapport à des objectifs d'affaires. [SOYER.J. 2003. p 192.193].

1-1) La compétence et ses dimensions :

L'entreprise pour qu'elle atteigne ses objectifs a besoin d'hommes ou elle accorde une importance particulière aux qualifications de ces hommes au travail ou qu'elle s'ajuste actuellement à l'impératif des compétences opérationnelles pour réaliser les objectifs dont elle a besoin et cela pour faire face aux transformations de l'organisation de travail mais aussi à la nouvelle technologie. Mais les compétences générales sont de l'organisation du travail (notamment le développement des nouvelles technologies, à l'exigence de multi-spécialités.

Chapitre III) : le développement des compétences des cadres.

Pour l'individu, les compétences changent le pourcentage de trouver un emploi. L'entreprise quant à elle cherche à en favoriser l'émergence et l'accroissement, en favorisant une organisation qualifiante.

Le terme compétences alongtemps été employé au sens de Maurice de Montemolin : «ensemble stabilisé de savoirs et de savoirs faire, de conduite types, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau » [MONTMOLLIN M. 1984. p145].

Aujourd'hui, dans le cadre des organisations de travail en mutations, ce concept à deux dimensions, une dimension individuelle, et une dimension collective.

➤ **La dimension individuelle :**

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

➤ **La dimension collective :**

Aujourd'hui l'avenir ne se mesure pas à ces forces ou faiblesses ou à l'évolution de ces couples produits-marchés, mais plutôt il se mesure avant tout à l'identification et de l'utilisation d'un ensemble de compétences nécessaires pour réagir et s'adapter. Cet ensemble se constitue de savoir de base, de stratégies de l'entreprise qui lui assurent une spécificité compétitive, une

Chapitre III) : le développement des compétences des cadres.

capacité compétitive sur un marché. Cela veut dire les connaissances efficaces que toute entreprise a besoin, et qui constituent la compétence collective, s'expriment dans les équipes qui la composent.

La compétence collective ne peut se développer qu'à travers les interactions entre les travailleurs d'une entreprise, les activités complémentaires, d'aide et d'assistance des groupes ou réseaux qui s'organisent dans l'entreprise qui veut dire tout ce qui mettra les travailleurs d'une entreprise dans un groupe.[ibid. p89].

1-2) la pratique de formation et l'approche compétence :

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

- Comprendre comment un individu acquiert ses compétences.
- Savoir comment se transmettent les connaissances et les pratiques professionnelles dans l'organisation.
- Analyser les situations de travail pour proposer une réponse formation adaptée et correspondant à l'activité, aux contraintes, aux besoins réels et non à une vision théorique.
- Mettre en œuvre une formalisation et une capitalisation des savoirs et des savoirs faire et des compétences.
- Mettre en place une organisation du travail qui valorise l'acquisition du savoir et de développement de la compétence. [COHEN A. 2006. p 243].

1-3) Les exigences de compétences :

Les exigences de compétence représentent les différents requis pour un poste : les savoirs (connaissances), le savoir-faire (les méthodes, les pratiques

Chapitre III) : le développement des compétences des cadres.

maitrisées), le savoir-être (comportement) pour tenir un emploi de façon satisfaisante :

Savoir : ensemble de connaissances théorique et pratiques.

Savoir-faire : mis en œuvre d'un savoir, d'une habilité pour une réalisation, on peut parler de savoir-faire méthode lorsque la personne est amenée à utiliser un savoir pour une action comme : synthétiser, analyser, appliquer. Le savoir-faire gestuel regroupe les capacités psychomotrices (habilité physique) et le savoir-faire relationnel qui reposent sur les micro-comportements comme : accueillir, négocier, argumenter.

Savoir-être : se rapport au domaine affectif, on parle habituellement de l'état d'esprit, des attitudes, et la disposition intérieure à réagir d'une façon ou d'une autre par rapport à une situation donnée. [LE BOTERF G. 1999. p450]

1-4) Evaluation des compétences dans l'entreprise :

Pour pouvoir mettre en place une politique d'évaluation des compétences réussies et capable de faire évaluer les compétences dans l'entreprise ou dans une organisation, il faut prendre en considération plusieurs précautions parce que l'évaluation est un sujet sensible et déclenche souvent craintes et appréhension.

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

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

- 1) Préciser les champs (professionnalisation, classification) et les finalités (les performances, les compétences) de l'évaluation.
- 2) Mettre en place les instances appropriées et la légitimes pour évaluer.

Chapitre III) : le développement des compétences des cadres.

- 3) Adopter une approche d'évaluation individuelle mais avec estimation de la contribution à la performance collective.
- 4) Disposer de référentiels de compétences requises et de savoir ressources.
- 5) Identifier ce qui sera évalué (non-exhaustivité), le niveau de maîtrise des ressources et des situations professionnelles et le niveau d'atteindre des résultats.
- 6) Formaliser les résultats de l'évaluation par procédure d'entretien.
- 7) Disposer d'outil de représentation, de communication et d'échange sur les compétences. [LE BETORF.G. 1999. p 456-457].

1-5) Le bilan de compétence :

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

➤ Le déroulement du bilan de compétences :

Le bilan de compétences peut être à l'initiative du salarié qu'a le droit à avoir un congé de bilan de compétences.

La seule personne destinataire des résultats et d'un document de synthèse est la personne qui a bénéficié d'un bilan de compétences et ceux-ci ne peuvent être communiqués à un tiers qu'avec son accord. [PERETTI J.M. 1891. p 163].

➤ L'accès au bilan de compétences :

A travers le bilan de compétences, le salarié d'une entreprise peut faire l'analyse de ses compétences professionnelles et personnelles ainsi que ses aptitudes et motivations afin de définir un projet professionnel, et le cas échéant, un projet

Chapitre III) : le développement des compétences des cadres.

de formation pour pouvoir développer les compétences et les aptitudes de ce salarié mais aussi pour réaliser ces objectifs et les objectifs de l'entreprise. Ces prestations sont effectuées par des organismes extérieurs à l'entreprise. [BERNIER PH. 2011. p 106].

Le salarié peut accéder au BC dans le cadre :

*d'un plan de formation (à l'initiative de l'employeur) :

- avec le consentement du salarié ;

-choix d'un organisme prestataire figurant sur la liste d'un OPACIF où agréé par le préfet de région ;

- conclusion d'une convention tripartite ;

➤ **Les étapes de bilan de compétence :**

- 1- La phase préliminaire : dans cette phase le salarié est reçu individuellement pour définir ses besoins et pour l'administration l'informé des différents conditions du déroulement de ce bilan de compétences, mais aussi des moyens utilisés.
- 2- La phase d'investigation : c'est la phase de la pratique elle est menée de façon individuelle et/ou collective, elle permet d'identifier et évalue les compétences et aptitudes du ce salarié pour pouvoir déterminer les résultats de ce bilan.
- 3- La phase de conclusion : c'est la dernière phase parce que les résultats du bilan sont exposés au salarié.

➤ **Le rôle du bilan de compétence :**

A évaluer l'ensemble des potentialités d'une personne, à la fois sur le plan professionnel par le développement de l'ensemble des connaissances, des

Chapitre III) : le développement des compétences des cadres.

savoirs faire et de savoir-être et des expériences de l'individu, et sur le plan comportemental, voir émotionnel.

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

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

Après avoir mis l'accent sur la formation professionnelle et ses notions mais aussi sur le développement des compétences des travailleurs, on trouve que la formation est la meilleure façon pour le développement des compétences des travailleurs, et pour améliorer la production en qualité et en quantité pour affronter la concurrence sur le marché. [LIGER PH. 2007. p186].

1-6) La formation et le développement des compétences :

On fait inscrire la compétence dans une autre culture est relativement stable et alors que la compétence fait appel à des notions de créativité, d'initiative, d'incertitude et de complexité. Lorsqu'une entreprise a défini son projet, la formation devient l'élément le plus capable pour faire décliner les différentes orientations du projet d'entreprise. [BRUNTAUX.JB. 2007. p 108].

Plutôt que de parler de formation, il serait d'ailleurs préférable de parler de plan de développement des compétences. Parce que le plan pluriannuel de développement des compétences correspondrait à une combinaison judicieuse de toutes les formes d'action formatrices : stages formation-action alternance, formation sur le terrain avec tuteurs, utilisation de centre de documentation ou

Chapitre III) : le développement des compétences des cadres.

de ressources délégation de missions temporaires, mobilités : détachement (éventuellement externe), coaching...etc....Si le travail lui-même offre l'occasion d'œuvrer dans une organisation responsabilisant, est formatrice.

Dans ce cas la formation ne serait plus perçue comme uniquement du temps passé pour des activités non directement rentables, mais bénéficierait d'une image positive, car cette formation deviendrait pour partie directement productive.

Chaque salarié, aidé de son manager ou de directeur ressources humaines, aura la chance à partir d'une évaluation de ses compétences professionnelle de programmer les actions formatrices propre à maintenir ses capacités d'adaptation. Le même type de schéma s'appliquerait pour les compétences collectives et pour la mise en œuvre de plan collectifs d'amélioration de l'efficacité ou de plan collectifs de préparation aux évolutions organisationnelles.

Tout plan stratégique à moyen terme serait accompagné d'un plan de développement des compétences, comportant deux volets, le premier collectif, le second individuel. [SOYER J.2003.p 192-193].

2) La catégorie socio-professionnelle des cadres :

Les cadres est l'une des catégories socioprofessionnelles qui sont les membres d'organisations, d'entreprises, ou des administrations qui remplissent des fonctions statutairement reconnues, et des fonctions d'encadrement. Un cadre dans l'entreprise n'est pas seulement un simple salarié, mais quelqu'un qui est éprouvé au travers de la construction de son projet professionnel et au cours des formations qu'il a acquises.

2-1) Le cadre : un rôle et des fonctions :

Le cadre a aussi un rôle identifié au sein des organisations. Il est associé à des fonctions "d'encadrement" ou de "management". Mais il peut aussi occuper des fonctions opérationnelles de haut niveau. Dans ce cas, il est spécialiste et plus difficilement identifiable au sein de la structure dans laquelle il évolue.

C'est pourquoi nous distinguerons :

- L'encadrement :

Généralement, le cadre, c'est celui qui encadre, celui qui dirige, organise et structure une équipe. Il est chargé de définir des objectifs directs et de déterminer les orientations pour les organisations.

- Le manager :

Le cadre est aussi celui qui « manage », qui anime une équipe. Il peut être dans l'application de décisions prises en amont et gérer des individus, ou encore, il peut déterminer lui-même les orientations de certains acteurs sans liens hiérarchiques.

Chapitre III) : le développement des compétences des cadres.

- **Le spécialiste :**

Toute l'ambiguïté du terme, cadre provient de son acception en termes de connaissances : le cadre c'est aussi celui qui sait. Il a la connaissance ou l'expérience. C'est le spécialiste, et il est reconnu en tant que tel. Ce dernier critère contribue à rendre floue la notion du cadre dans la mesure où il englobe toute sorte d'activités non identifiables et indépendantes des notions d'encadrement et de management. Le statut cadre s'obtient par l'acquisition d'un niveau de formation élevé, par la reconnaissance de l'ancienneté ou plus simplement en occupant un poste de cadre identifié comme tel par une entreprise.

Ces critères (formation, expérience et poste occupé) peuvent se croiser avec les trois éléments cités plus haut (encadrement, management et spécialiste). De là, émerge une matrice de la représentation de ce que peut être une définition générale du cadre. Cette matrice au demeurant généraliste montre que, majoritairement, les formations orientent les « cadres » vers des fonctions d'encadrement, l'expérience ou l'ancienneté favorisant les fonctions managériales.[HAMZAOUI.B, résumé.]

2-2) Les caractéristiques du cadre :

Au-delà du récit de parcours individuels, comment la notion de cadre au sens large est-elle appréhendée ?

Quels sont les missions, les valeurs, les comportements associés à ce statut ?

Le cadre, en opposition aux autres salariés, se définit principalement par quelques particularités qui sont :

- **Le rôle de cadre vis-à-vis du collectif de travail :**

Etre cadre, c'est d'avoir des gens sous ses ordres, d'être responsable d'un service ; autrement dit, c'est d'assurer la direction, le contrôle ou la surveillance (d'une personne, d'un groupe, d'une organisation ou d'un secteur d'activité).

- **Des responsabilités supérieures :**

Davantage responsabilité sur le résultat de son travail personnel voire sur le travail collectif de son équipe, le cadre sera identifié comme tel par sa hiérarchie et la direction ainsi que par les clients potentiels. Les degrés de responsabilités sont cependant variables selon le niveau associé au statut d'une part (les différents « grades » de cadres pouvant exister dans les classifications des entreprises), et selon la fonction occupée d'autre part. Un cadre expert ressentira une responsabilité accrue sur le résultat de sa mission, le responsable d'équipe sur la mission de son équipe. Pour les fonctionnels (comme en ressources humaines par exemple), la responsabilité humaine du cadre pourra porter sur la gestion globale de l'établissement (l'ensemble des équipes). [APEC. 2007. p07].

- **Un surcroît d'autonomie :**

Les cadres disposent d'une autonomie supérieure aux autres salariés, qui peuvent s'appliquer à la prise de décision, à l'organisation de leur travail ou à l'accès aux moyens de réaliser une mission. Ainsi, ce surcroît d'autonomie est souvent lié au déplacement de responsabilité de la tâche vers le résultat et donc l'objectif final sur lequel le cadre devra rendre des comptes.

De plus, l'autonomie croissante dont disposent les cadres est fortement associée aux termes de « confiance » dans l'organisation et les actions entreprise.

Chapitre III) : le développement des compétences des cadres.

Cette dimension particulière de l'autonomie est d'autant plus importante pour les salariés qui ont vécu une partie de leur vie professionnelle dans des postes non cadres.

Ainsi, le cadre se définit avant tout par sa mission de responsable d'équipe et par un recentrage de sa mission sur le résultat, engendrant responsabilité et autonomie.

- **La reconnaissance reçue par les cadres :**

L'accès au statut cadre a été possible du fait d'une reconnaissance de leurs compétences démontrées et appréciées lors du parcours passé. Cette reconnaissance vient de la hiérarchie mais aussi des pairs au travers d'un sentiment d'appartenance au « groupe » des cadres.

- **Le rôle moteur du cadre :**

Il impulse les idées et doit apporter la dynamique collective en étant force de proposition.

A l'extrême est évoqué le rôle d'exemplarité du cadre, il est le « modèle » par rapport au collectif de travail, sans doute accentué par le regard des équipes et encouragé par « l'entreprise » (au sens équipe de direction). [IBID. p08].

Enfin, être cadre c'est aussi avoir accès aux avantages du statut (une rémunération plus importante aux avantages axés sur les primes, des avantages sociaux plus importants tels que la retraite)....mais également à ses inconvénients (même si ce point est rarement abordé en premier) : une charge de travail plus lourde et une implication personnelle nécessairement supérieure. [APEC. 2007. p08].

2-3) La formation des cadres en Algérie : quelle stratégie ?

Après 1962, date de l'indépendance du pays, le gouvernement algérien adopte un dirigisme politique et économique où l'état a été le premier acteur pour ne pas dire l'unique et cela pendant plus de deux décennies. (1962-1986) octobre 1988, les émeutes des grandes villes engendrées principalement par les jeunes en mal de vie et de liberté d'expression ont violemment démontré la déception d'un peuple en un régime répressif. Suite à ces événements l'Algérie a vécu « la décennie noire » dont les répercussions restent encore visibles. Ce dérapage social qui a coïncidé avec la fin du monde bipolaire contraint le gouvernement en 1990 d'adapter une posture économique libérale qui va entraîner des réformes structurelles exigeant de nouvelles bases dans le système bancaire, judiciaire, de la fiscalité....

L'application de ces nouvelles exigences suite à la libéralisation économique du pays, nécessitait de nouvelles performances pour les acteurs de cette nouvelle économie. Par conséquent, le cadre algérien devait être formé pour augmenter les chances de son entreprise de survie qui se heurte à des concurrences jusque-là inconnues.

Avant 1995, le cadre dans l'entreprise publique ou privé était banalisé dans son rôle professionnel par manque de procédures claires dans un clanisme et un népotisme... ; autant de mécanismes qui faisaient et défaisaient les carrières. Aujourd'hui le cadre n'est plus soumis à l'exécution et à l'application pure et simple de décision mais il est passé à celui qui tient un pouvoir de commandement dans son entreprise qu'il soit cadre supérieur, ou cadre moyen.

Cette présentation tentera de clarifier la nouvelle notion de « cadre » en Algérie, le nouveau rôle qui est attribué en passant par ces formations durant son parcours et essayer de découvrir la stratégie d'une grande entreprise transport d'hydrocarbures(TRC) derrière ces formations nombreuses et surtout l'impact

Chapitre III) : le développement des compétences des cadres.

sur l'entreprise, le cadre et l'économie en général.[Résumé de HAMZA OUI Bahia, doctorante à l'EHESS.2010].

Synthèse de chapitre :

Les entreprises modernes ont toutes adoptés des approches innovantes pour la recherche et la construction de nouvelles compétences. Elles déploient des comportements d'appartenance en systématisant l'acquisition des savoirs et de connaissances.

En ce sens, elles adaptent leur gestion de ressources humaines en fonction des attentes stratégiques de l'entreprise via un processus d'adaptation permanent à l'environnement instable.

Chapitre IV : les pratiques de la gestion des ressources humaines en Algérie

Préambule

La formation a été dans les entreprises algériennes une fonction négligée par la gestion des ressources humaines ou on trouve que le recrutement et la rémunération, les fonctions les plus importantes pour ses entreprises, est ça revient à les cause de la guerre, a vécu un changement radical surtout l'économie nationale, elle cherche à faire un développement dans tous les domaines ou les entreprises visent à la reconstruction de l'économie de pays.

Plusieurs causes ont été à la place pour que la fonction ressource humaines afférant des difficultés afin d'avoir un management efficace en conséquence la déstructuration qui a vécu le système éducatif.

La gestion des ressources humaines en Algérie a toujours constituée l'une des préoccupations des dirigeants des organisations publiques et privées pour assurer une concurrence et un développement économique stable aussi une bonne sélection des ressources humaines, afin de leur assurent des bonnes formations,

La gestion des ressources humaines comme tout aspect, a évolué à travers le temps dans les entreprises vis-à-vis au développement de la productivité et l'économie de pays, ainsi que les pratiques de la gestion des ressources humaines.

1) L'évolution de la gestion de ressources humaines en Algérie

C'est comme on constatent dans l'évolution de La gestion des ressources humaines, la formation aussi elle était l'une des pratiques de cette dernière qui veut dire que cela aussi a touché par ce changement car elle est le point de transformation de l'incompétence à la création des nouvelles connaissances, dans ces étapes suivent sur l'évolution de la formation on va savoir les changements vécus pendant les années 60 à nos jours, soit dans l'acquisition des nouvelles compétences soit dans la création d'une économie forte.

Chapitre IV : les pratiques de la gestion des ressources humaines en Algérie

- **Les années soixante :**

En sortant d'une guerre de libération coûteuse, dès le premier jour de l'indépendance, l'Algérie a commencé la construction d'une économie nationale gérée par ces propres enfants, cela est d'autant plus important, qu'il faut faire face au départ massif des colons, ayant structuré l'essentiel des activités économiques et occupé la majorité des tâches importantes de gestion dans les entreprises et les administrations.

L'Algérie a trouvé une difficulté de construire la bonne gestion des ressources, est-ce que ça revient à plusieurs effets de la guerre, l'absence des compétences qui sont presque introuvables, la chute du statut économique de pays, l'émigration de plusieurs personnes vers l'Europe recherchant une vie stable.

- **Les années 70 ;**

Cette période elle a connu un massif recrutement pour absorber l'essentiel de l'offre du marché du travail et l'engagement pour construire une économie forte et indépendante.

Dans ce sellage ; l'Algérie a fondé sur la création et le renforcement du potentiel que sur la gestion, on recrute sans se soucier de la qualité de la main-d'œuvre, aussi les entreprises assurent tous les besoins des recrutés afin d'avoir des bonnes relations sociales par exemple : le formé, assure le transport et la restauration...etc.

Dans cette période, l'économie algérienne a permis l'avènement d'une entreprise algérienne, de statut public –le statut privé ayant été insignifiant est vécu à l'ombre de secteur public, qui aura favorisé l'émergence d'une fonction de gestion des ressources à des dimensions entièrement sociales orientées vers des aspects professionnels de gestion : recrutement, la formation et aspects sociaux : le transport et les prestations médicales

Chapitre IV : les pratiques de la gestion des ressources humaines en Algérie

Enfin ; le fait remarquable pour la révélation de la gestion des ressources humaines dans les entreprises Algériennes revient au statut général du travail (SGT). [Dali. A. 2 006. P 13 à 20]

- **Les années 80 :**

Cette période a connu aussi plusieurs changements constatés par la chute des prix du pétrole suite au choc pétrolier de 1986 est la correction de la valeur de dollar et le choc social du 5 octobre 1988 qui ont causé un mal de gestion des ressources humaines dans les entreprises est l'abondance de statut général du travail amené à renouveler la gestion des ressources humaines.

Les entreprises privées, restaient marginales mais profitant d'un environnement favorable et stable au niveau de leurs ressources humaines, ont capitalisé les expériences de gestion dans les entreprises publiques – puisque la plupart de ceux qui sont lancés dans l'expérience du privé ont exercé dans les entreprises publiques – pour orienter leurs plans de gestion et surtout de formation vers des pratiques de marketing et de management moderne.[Ibid., p 13-20].

- **Les années 90 :**

Dans cette période l'État a créé la caisse nationale d'assurance chômage (CNAC) pour faire un équilibre de la situation des travailleurs suite aux crises qui ont dégradé leurs états est les dégressions des effectifs.

Cette nouvelle situation a poussé les managers à introduire de nouvelles pratiques de gestion liées notamment à l'établissement des diagnostics et à opérer des restructurations gagnantes. La signature des contrats de performance a amené les managers à affiner la gestion des ressources humaines et à rationaliser les pratiques notamment celles liées au recrutement et à la promotion.

Chapitre IV : les pratiques de la gestion des ressources humaines en Algérie

Depuis 1999, ont renforcé l'émergence d'un secteur privé notamment dans le secteur des services et des travaux publics. Ce qui a impulsé une dynamique de recrutement d'une ressource humaine capable de faire face à la concurrence des entreprises étrangères de plus en plus présentes et imposant leurs styles de gestion des ressources humaines. [Dali. A, 2 006. P 13 à 20].

2) **La gestion des ressources humaines une fonction aux multiples rôles :**

Comme on a déjà présenté auparavant que La gestion des ressources humaines c'est une fonction a multiples rôles sa fonction celant l'organisme, la fonction de gestion des ressources humaines a toujours constitué le fer de lance de la gestion dans l'entreprise Algérienne. [HADJ M, 1999, p28]. Elle est toujours chargée de rôles et de missions politiques, sociales ou managériales suivant les contextes et les époques.

3) **La formation dans les entreprises algériennes :**

La formation a été pendant longtemps le parent pauvre de la gestion des ressources humaines en Algérie tant l'aspect de recrutement et rémunération en ont toujours été les aspects les plus importants. Les entreprises ont gagné par la conscience de la nécessité de l'effort de formation des salariés, strictement de plus en plus leurs réflexions sur le sujet et son corollaire direct, la construction et compétence.

Les perceptions de la formation et son déploiement ont évolué à l'ombre des évolutions qu'ont connu les entreprises et la gestion des ressources humaines. Elle est plus l'apanage de la configuration politique et organisationnelle des entreprises à chaque époque.

- **La formation durant les années 60 et 70 :**

Chapitre IV : les pratiques de la gestion des ressources humaines en Algérie

La stratégie de formation a été articulée à partir de la nécessité de pallier au manque important des ressources humaines dans les entreprises manque causé par le départ de l'encadrement économique colonial. La formation a revêtu un caractère d'urgence nationale et a constitué le levier de construction de la compétence managériale à laquelle aura échu la mission de gérer l'après indépendance.

Durant cette période, la formation, même si elle n'a pas constitué l'aspect le plus important de la gestion des ressources humaines, elle a tout au moins constitué un axe majeur de la politique de construction de l'Algérie. [BOUKHERROUF.B. 2011. p95]

- **La formation durant les années 80 :**

L'effort de formation durant cette période a été fortement ralenti à plusieurs causes qui ont minimisé le financement des formations suite au choc de pétrolier qui a baissé l'économie des pays et évidemment des entreprises.

La formation a souvent servi d'arme à double tranchant pour les gestionnaires des entreprises : elle sert de moyen de sanction contre les cadres qui se montraient récalcitrants à l'égard de la gestion ou de promotion pour ceux qui adoptaient une position bienveillante. [Ibid. p95]

- **La formation durant les années 90 :**

La naissance d'un large secteur privé de formation professionnelle et l'implantation des entreprises étrangères qui ramenèrent des nouvelles pratiques de ressources humaines et de gestion ont impulsé une dynamique de prise de conscience de la nécessité de rationaliser l'effort et la dépense de formation. Les entreprises veillent alors à donner à la formation une dimension Stratégique puisqu'elle a été inscrite dans une perspective d'adaptation des entreprises à la Nouvelle donne de l'environnement économique mondial dans lequel elles

Chapitre IV : les pratiques de la gestion des ressources humaines en Algérie

s'insèrent graduellement. De plus en plus, les entreprises élaborent des plans de formations centrés sur le renforcement des compétences existantes et même vers la création de nouvelles compétences à même de consolider leur rentabilité et leur compétitivité face à des entreprises étrangères plus offensives sur le plan du marketing et du recrutement et de la motivation des ressources humaines. [BOUKHERROUF.B. 2011. p96]

4) **Les sources de financements de la formation professionnelle en Algérie :**

Mission de service public, les principales sources de financement de la formation professionnelle continue proviennent de l'État, après il y'a l'intégration de l'ensemble des opérateurs économiques et sociaux ainsi que les particularités (entreprises publiques et privés, association professionnelle et syndicale, collectivités locales....etc.) cette participation complémentaire à celle de l'État, élargit l'éventail des sources de financement et doit permettre d'introduire une souplesse dans l'exécution d'action de formation.

a) L'État :

L'État prend charge les dépenses de formation continue de ces agents, il finance également des demandeurs d'emploi.

La caisse nationale d'assurance chômage (CNAC) finance des actions de formation au profit de ses allocataires à titre d'aide au retour à l'emploi, cette formation reconversion vient compléter les autres mesures d'aide réinsertion : les centres de recherche d'emploi (CRE) et les centres d'aide au travail indépendant (CATI).

b) Les entreprises :

Chapitre IV : les pratiques de la gestion des ressources humaines en Algérie

La participation des entreprises au financement de la formation continué se traduit par l'obligation pour eux de consacrer un pourcentage de sa masse salariale à la formation professionnelle continue.

Les assujetties payées une taxe de formation professionnelle continue (TFP). Les entreprises assujetties sont toutes entreprises occupant habituellement un nombre de travailleur permanent égal ou supérieur à 20 et ce quel que soit son statut juridique et son secteur d'activité.

Le produit de la taxe est imputé au compte d'affectation spéciale intitulé« fond de promotion de la formation professionnelle continue.

c) **La contribution des particuliers :**

Compte tenu des besoins de formation devenue incompressibles devant les exigences du marché de l'emploi, de la maîtrise et de l'utilisation des techniques selon les standards de performances et de rentabilisation du potentiel humain et matériel d'une économie en pleine mutation, les modes de formation tels que l'apprentissage et la formation continue doivent bénéficier d'une attention soutenue par l'ensemble des partenaires socio-économiques.

5) **Les textes législatifs :**

Très peu les textes législatifs ou réglementaires sont intervenus pour organiser la formation. Cependant, la première action date 1962, qui créèrent la« commission à la formation professionnelle », suivie aussitôt d'un décret qui contraignait les entreprises à créer un service formation, action complétée plus tard par création d'un« conseil national consultatif de la formation professionnelle ». mais réellement, ce n'est qu'en 1982 que cette préoccupation se traduira à travers le décret n°82-298 du 04 septembre 1982, relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle dans l'entreprise, affichant ainsi les objectifs de

Chapitre IV : les pratiques de la gestion des ressources humaines en Algérie

cette politique en matière de promotion sociale et au développement de l'entreprise.[MESSAOUDI M. 1986. p108].

A cet effet l'article 11 du décret prévoit la création de services permanents au niveau des entreprises et unités chargés de la formation professionnelle qui auront pour tâche l'élaboration et la proposition de plan de formation à leur unité et d'en assurer l'exécution, soit dans les lieux de travail ou dans les centres de formation inter-entreprises dont une convention doit être conclue, ou les droits et les obligations des parties contractantes doivent être clairement définies, ainsi que sa durée, l'objet, la date de début de chaque programme. Les modalités de leurs règlements des litiges nés de l'exécution de la convention.

En conséquence, le décret n°82-300 de la même date, définit le statut du formateur, fixant ainsi, les conditions de recrutement, d'activités et de rémunération du dit formateur. Ce dernier peut être choisi parmi les travailleurs de l'entreprise en raison de son ancienneté ou de ses compétences pour des durées limitées par le même décret, et si l'entreprise ne dispose pas de compétences recherchées, elle peut faire appel à des vacataires.

Par contre le décret n°82-299 du 04 Septembre 1982, relative aux modalités de sanctions de formation professionnelle dont l'article 17 précise que :« à compter de la date de l'obtention de certificat de qualification professionnelle, le travailleur est affecté au poste de travail objet de la formation ou à un poste équivalent et en cas d'échec à l'issue de la formation, le travailleur est réintégré au poste initial ou à un poste conforme à ses capacités ».[MESSAOUDI M. 1986. p108].

Par ailleurs, un délai de franchise doit être observé pour que le bénéficiaire d'une formation puisse en postuler à un autre.

Un délai défini par le suivant article 41 du décret n°82-298 stipule que : « le travailleur ayant bénéficié d'une formation organisée par l'entreprise dans les

Chapitre IV : les pratiques de la gestion des ressources humaines en Algérie

conditions visées à l'article 34 du présent décret peut prétendre à une formation d'une durée supérieure à trois mois qu'a l'issue de la première formation ».

La loi n° 90-11 du 21 avril 1990, mise à jour le 05 juillet 1997 stipule dans son article que « chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation. [BELLOULLA T. 1994. p158].

6) L'obligation algérienne à la formation :

La loi a créé un droit des salariés à la formation tout au long de la vie, et a imposé aux entreprises un devoir d'adaptation de salarié aux évolutions des emplois.

Le cadre réglementaire comprend :

- Une adaptation de son temps de travail au d'un congé spécial avec réservation de son poste de travail, sous réserve de l'accord de son employeur.
- Avec d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier.
- Exigence aux ouvriers dont les qualifications et compétences le permettent de contribuer sous demande de l'employeur activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organise.

L'article 57, 58, 59 de la loi 90-11 de 21 avril 1990 relative aux relations de travail

- Article 57 : chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation.

Chapitre IV : les pratiques de la gestion des ressources humaines en Algérie

L'employeur est tenu également dans le cadre de législation en vigueur d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier.

- Article 58 : tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycle ou action de formation ou de perfectionnement organisé par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances professionnelles et technologiques.
- Article 59 : l'employeur peut exiger des formations dont les compétences de permettre, de contribuer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organise. [la loi 90-11 du 24-04-1990 relative aux relations de travail, articles 57, 58, 59]

7) **La formation comme moyen d'acquisition des connaissances :**

La formation permet aux salariés de s'ouvrir de nouveaux horizons et donc de découvrir les avancés liés à leurs métiers, à la technologie et au management. Aussi, les sessions de formation sont des occasions de briser le formalisme hiérarchique et de renforcer le dialogue et la communication interpersonnelle, elle vise à la construction, l'acquisition ou le renouvellement des stocks de compétences détenues par les salariés.

Certains auteurs considèrent que les entreprises qui réussissent sont celles qui «apprennent à désapprendre », c'est-à-dire celles qui parviennent, à travers la formation, à se départir des acquis et des réflexes anciens pour en acquérir des savoirs actualisés et plus en phase avec la réalité.

La formation peut être le levier à travers lequel les salariés accroissent leurs stocks de compétences notamment les capacités de maîtrise des tâches et de

Chapitre IV : les pratiques de la gestion des ressources humaines en Algérie

leur exécution. À travers les différentes formes d'apprentissage, le salarié renforce ses aptitudes professionnelles.

Les entreprises algériennes ont sûrement pris conscience de l'importance de la formation comme moteur de développement de compétences. Il reste que cet effort est limité dans des pratiques classiques qui n'ont pas d'effet global sur l'entreprise et demeure limité au niveau individuel. [BOUKHERROUF.B. 2011. p111]

Synthèse de chapitre :

Les évolutions qu'a connues l'économie algérienne se sont traduites par des bouleversements des pratiques de ressources humaines dans les entreprises publiques et privées et ont conduit celle-ci à reconsidérer le rôle de l'humain comme capital important des processus de gestion et de décision.

Dans ce chapitre on a essayé de faire un passage sur l'évolution de la gestion des ressources humaines et la formation dans les entreprises algériennes, malgré que notre pays ait purement touché par le colonial qui a causé un retard remarquable dans tous les domaines qui mène l'État à mettre en place les outils nécessaires pour rattraper cet écart est de faire du capital humain une fortune pour l'évolution économique et pour un développement durable.

La formation dans le secteur privé ou public reste le point sur lequel les dirigeants se base, afin d'assurer une bonne qualité de main-d'œuvre compétente et capable de réaliser leur but est d'assurer un marché de travail équilibré, aussi ils considèrent la formation comme un moyen indispensable dans les entreprises, est ça s'explique par les textes judiciaires imposés par l'État sur les formations dans les entreprises algériennes.

Chapitre V : Présentation de l'entreprise et les caractéristiques socio-professionnelles des personnes interrogées. .

1) Présentation de La SARL Verynet :

Allant du 1 février au 17 mars 2016 nous avons effectué notre recherche afin d'interroger les personnes sélectionnées pour notre recherche.

L'entreprise Verynet :

A sa création, l'entreprise est un établissement, situé à Beni Maouche, dénommé HAMLAT Khodir, ces activités ont commencées aux environs de 2000 jusqu'à 2006 avec une quinzaine d'ouvriers et une main d'œuvre totalement manuelle car à l'époque, il n'avait pas de machines modernes qu'elle fabrique des produits d'entretiens tel que : l'eau javel, sanibon, l'esprit de sel, grizil.

Sa capacité de production à l'époque avoisinait les millions de flacons par an et travaillait plus particulièrement avec les grossistes et les détaillants.

La structure géographique de l'entreprise verynet comme suit :

Elle est délimitée par :

Du nord : route de wilaya N°147.

Du sud : l'unité de SARL BATELEC (Article électriques)

De l'est : la laiterie Gueldamane

Et de ouest : la SARL CANDY VOLAILLE (unité d'abattage et de conditionnement de volaille)

La SARL verynet a subi une série de changement et réforme dont :

En 2000 :

Démarrage sous statut « personne physique », dans le cadre du dispositif ANSEJ.

Financement : Triangulaire.

Capital de départ : 1 800 000 DZD

Chapitre V : Présentation de l'entreprise et les caractéristiques socio-professionnelles des personnes interrogées. .

Apport personnel : 250 000 DZD

Concours bancaire : 1 100 000 DZD (Prêt sur 5 ans)

Soutien ANSEJ : 450 000 DZD

Effectif = 3 (le gérant inclus)

Locaux : Atelier de 200m² (loué auprès d'un particulier).

Production : Artisanale.

Commercialisation : Vente en porte à porte, ainsi qu'en boutique.

Zone de chalandise : Communes limitrophes.

Clientèle : Epiceries – Quincailleries – Magasins d'articles ménager – Particuliers.

Produits : Crésyl noir – Eau de javel – Esprit de sel – Gel détartrant – Désinfectant.

Jusqu'en 2003, l'entreprise a vécu sur ces caractéristiques.

Son portefeuille client oscillait entre 50 et 100 clients. Pour un chiffre d'affaire inférieur à 800 000 DZD.

Création et dépôt de la marque **Javel D'OZ**.

2003 :

- Abandon de la distribution auprès des détaillants. En raison des lourdeurs de gestion, du rapport négatif entre les efforts et le volume des ventes.
- Mise en place d'une distribution via les grossistes.
- Elargissement de la distribution hors wilaya.
- Référencement auprès d'une centaine de grossistes.
- Chiffre d'affaire annuel aux alentours de 1000 000 DZD.
- L'effectif passe à 7 personnes, gérant inclus.
- En 2006, l'effectif atteindra 19 personnes.

2007 :

- Transformation du statut de l'entreprise, en SARL au capital de 108 000 DZD.
- Accueil de nouveaux associés. (A ce jour ce sont toujours les mêmes).
- Chiffre d'affaire annuel supérieur à 1 000 000 DZD.
- Effectif à 19 personnes.

Chapitre V : Présentation de l'entreprise et les caractéristiques socio-professionnelles des personnes interrogées. .

2009 :

La fin 2009, La demande est largement supérieure à l'offre de l'entreprise.

- Décision d'automatisation de la production.
- Une longue période de prospection de nouveaux locaux commence. Elle s'étendra jusqu'en milieu de 2010.
- Parallèlement, il est décidé d'abandonner toute la gamme de produit et de ne se concentrer que sur la production d'eau de javel en conditionnement en flacon de 0,9L.

2010 :

- Occupation de nouveaux locaux sur la ZAC d'Akbou.
- Réalisation de travaux.
- Installation d'une ligne de production automatisée.
- Démarches administratives diverses, notamment investissement ANDI.
- La production continue de se faire à Béni-Maouche.
- Il ne s'agit donc pas d'un transfert, mais bel et bien d'une création d'une nouvelle unité de production.
- Augmentation du capital à 31 500 000 DZD.

2011 :

- Début de la production sur le nouveau site.
- Mise en place d'un réseau de dépositaires.
- Maillage national.

Chapitre V : Présentation de l'entreprise et les caractéristiques socio-professionnelles des personnes interrogées. .

2012 :

- Installation d'une ligne semi-automatique pour conditionnement en alternance entre flacon 2L et jerrican 5L. ;
- Passage en équipe 3X8
- Effectif total de 60 personnes.

2013 :

- Création d'une ligne semi-automatique de conditionnement jerrican 5L.
- A fin 2013, il y'a donc trois ligne de production :
 - Ligne pour conditionnement en flacon 0,9L
 - Ligne pour conditionnement en flacon 2L
 - Ligne pour conditionnement en jerrican 5L

2014 :

- Mise en place d'un nouvel organigramme
- Ouverture d'un bureau de liaison commercial sur Alger
- Développement des compétences du personnel.
- Effectif total de 80 personnes.

2015 :

- L'ouverture d'une nouvelle unité de production UNIPAD.
- L'effectif total de 98 personnes.

Les définitions des services :

Services hygiène, sécurité et environnement(HSE) :

Son rôle est réparti entre prévention (évaluation des risques), protection (limiter des dégâts et les dangers) soit du personnel ou de l'environnement (toxique, chimique et autres déchets comme les emballages, bouteilles...etc.)

La protection contre l'incendie, on peut citer comme exemple le combustible, plastique, source d'énergie ...etc.

Chapitre V : Présentation de l'entreprise et les caractéristiques socio-professionnelles des personnes interrogées. .

Service finance et comptabilité :

Son rôle consiste en le suivi et le contrôle des clients, fournisseurs, fiscalités, banques, achat, ventes

Le responsable de ce service établit des rapports que le comptable établit à son tour des bilans, sur les situations précédentes

Services ressources humaines :

Il regroupe le service de personnel, le service social, le service des moyens généraux et le centre de formation.

- **Service du personnel :** Il gère la paie, les carrières et il est subdivisé en section (section paie, section gestion des carrières et section administrative).
- **Service social :** Il regroupe les sections des œuvres sociales (cantine et coopérative, cité d'hébergement), de médecine sociale et la section cultures et loisirs.
- **Service des moyens généraux :** Il a pour mission essentielle de la gestion des services généraux. Il est constitué par trois sections (section générale, section assurance, section transports du personnel).

Service gestion des stocks :

La gestion des stocks est un outil permettant tous les articles (matières premières et produits finis), en établissant des fiches pour chaque article et en les mettant à jour en cas de besoin

Service maintenance :

Ce service assure la mise à niveau de tous les outils de la production entre autre, toutes les machines relatives à la production en les maintenant en bon état de fonctionnement

Chapitre V : Présentation de l'entreprise et les caractéristiques socio-professionnelles des personnes interrogées. .

Il existe deux types de maintenance :

- **Curative** : ou le service technique intervient sur les machines et équipement en cas de panne ou d'interruption dans son fonctionnement pendant qu'elles sont en marches
- **Préventive** : où le technicien prévoit toute éventuelle panne et répare toutes les anomalies qui peuvent surgir au cours de son utilisation ultérieure

Service qualité :

Le responsable de qualité a pour mission de veiller à la bonne qualité du produit à commercialiser en passant d'abord par des vérifications systémiques des matières premières comme les emballages plastiques et autres

Ce service comporte trois chimistes, ces derniers ont rôle de faire des analyses à chaque niveau selon le planning tracé par la hiérarchie

Service de production :

Ce service est le cœur de l'entreprise, il a pour mission de production de produire les produits à commercialiser, en qualités et en quantités selon le programme arrêté par la direction.

Ce service dispose de trois équipes de travail, réparties selon un planning de travail en trois-huit (3x8).

Chaque équipe comporte des opérateurs polyvalents, un technicien, un chimiste et un chef d'équipe.

Service de facturation et expédition :

Ce service s'occupe de tout ce qui est facturation, en éditant des bons de livraisons pour chaque opération d'envoi de la marchandise, des achats et des tous ce qui est expédié hors de l'entreprise.

Chapitre V : Présentation de l'entreprise et les caractéristiques socio-professionnelles des personnes interrogées. .

2) Les caractéristiques socio-professionnelles des personnes interrogées :

Après avoir déterminé notre population d'étude, on va présenter les différentes caractéristiques socio-professionnelles des personnes interrogées selon la première partie de notre entretien qui est « les données personnelle ».

Tableau N° 2 : Le sexe :

Sexe	fréquence	%
Masculin	10	76,92
Féminin	3	23,07
Total	13	100

D'après les réponses des enquêtés, on déduit que le nombre des travailleurs de la catégorie du sexe masculin est la plus dominante avec une fréquence de 10, contrairement à celle du sexe féminin qui représente seulement 3 personnes.

L'occupation du sexe masculin, peut-être expliqué par la méthode de travail appliquée, et le mode de travail qui impose le contact direct avec la machine. La plus part des fonctions occupées par les femmes sont des tâches administratives.

Tableau N° 3 : L'âge :

L'âge	fréquence	%
[32-36]	9	69,23
[37-40]	3	23,07
[41-43]	1	7,69
total	13	100

Chapitre V : Présentation de l'entreprise et les caractéristiques socio-professionnelles des personnes interrogées. .

L'âge des personnes interrogées varie entre 32 et 43 ans. L'âge le plus dominant est celui de [32-36] avec une fréquence de 9 qui représente 4 agents de maîtrise et 5 cadres suivie par la catégorie des [37-40] ans avec une fréquence de 3 parmi eux, 2 agents de maîtrise et 1 cadre, et pour [41-43] ans, on a une seule fréquence qui est occupée par un cadre.

Tableau N° 4 : La situation familiale :

La situation familiale	fréquence	%
Marié	10	76,92
célibataire	3	23,07
total	13	100

La situation matrimoniale des mariés semble être d'après nos chiffres la plus représentative, avec une fréquence de 10, par ailleurs la catégorie des célibataires est faible avec une fréquence de 3.

Malgré la totalité des salariés mariés occupent la plus part des tâches de responsabilité mais ils restent plus au moins disponibles à cause de leurs occupations familiales surtout pour exercer des missions extérieures, par contre les salariés célibataires sont plus disponibles pour effectuer soit des missions ou des formations qui exigent un déplacement.

Tableau N° 5 : Le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Fréquence	%
Universitaire	8	61,53
Secondaire	5	38,46
Total	13	100

Chapitre V : Présentation de l'entreprise et les caractéristiques socio-professionnelles des personnes interrogées. .

On remarque que le niveau d'instruction de la majorité des interrogés est des sortants de l'université avec une fréquence de 8, suivie par la catégorie secondaire avec 5, cela s'explique par la nature des activités qui nécessitent un niveau d'instruction élevé, dans ce genre d'activité et parce qu'elles sont des tâches qui exigent de hautes qualifications, mais aussi les autres cadres et agents de maîtrise de niveau moyen sont présents dans la SARLverynet par leurs expériences : vécue et ancienneté.

Tableau N°6 : expérience professionnelle dans l'entreprise.

Durée d'expérience	fréquence	%
[1 mois-3]	4	30,76
[4-8]	4	30,76
[8-12]	3	23,07
[13-16]	2	15,38
Total	13	100

A partir des résultats de ce tableau, suite à la question posée sur expérience professionnelle dans l'entreprise, on retient que les interrogés de notre population ayant à leur actif une expérience de [13 à 16] ans sont représentés à l'effectif de deux agents de maîtrise, ce qui signifie que les deux sont parmi les premiers recrutés par l'entreprise Verynet depuis son existence, suivie à la deuxième catégorie [8-12]ans d'un effectif de 3 qui représente deux cadres et un agent de maîtrise, suivie en outre d'une catégorie entre [4-8] ans représentée par 4 effectifs qui sont 3 agent de maîtrise et un cadre, et pour la catégorie [1 mois-3]ans représenté par 4 cadres.

Chapitre V : Présentation de l'entreprise et les caractéristiques socio-professionnelles des personnes interrogées. .

Par ailleurs, on peut expliquer, la différence par l'ancienneté de l'entreprise qui a commencé le travail en 2001, et avec la fidélité qu'a l'entreprise envers ces salariés, elle garde son personnel malgré les changements qui elle a connus.

Chapitre VI : l'acquisition des compétences par la formation lors de la période de l'intégration.

Préambule

Dans ce chapitre on va présenter les réponses des interrogés, en ce qui concerne l'apport de la formation dans l'acquisition des compétences lors de la période de l'intégration des cadres et des agents de maîtrise.

1) le recrutement et la formation

1.1) Les critères de recrutement :

D'après l'étude qu'on a faite auprès des cadres et des agents de maîtrise de l'entreprise verynet, on a déduit que l'expérience est le critère le plus considérable lorsque le recrutement d'un nouveau salarié, le gérant insiste sur l'expérience parce qu'il cherche la qualification pour adapter la personne à la maîtrise de la tâche facilement.

Même quand les salariés ont déposé une demande ou un cv, c'est toujours l'expérience qui joue le rôle d'accord le plus important.

Mais, certains salariés disent qu'ils sont recrutés sans demande et sans CV parce que, au moment du départ, l'entreprise a besoin d'employés pour son ouverture.

La SARL « verynet » comme toute autre entreprise prend le critère d'expérience comme un facteur essentiel pour recruter ses salariés.

▪ L'évaluation pendant la période d'essai :

Toute entreprise exige une période d'essai pour les nouveaux recrutés. Dans l'entreprise de notre recherche, on a déduit que 9 personnes parmi notre population d'étude sont passées par cette période d'essai qui permet à l'employeur d'apprécier la valeur professionnelle du salarié. Cette période diffère d'une personne à une autre, tout dépend de l'exigence du poste à occuper et elle est entre 1 mois et 2 ans, mais presque avec tous les salariés c'est le

Chapitre VI : l'acquisition des compétences par la formation lors de la période de l'intégration.

gérant qui fait le suivi et l'évaluation, parce qu'avant, cette entreprise était petite, donc c'est le chef qui fait tout pour manque ou l'absence de plusieurs services qui peuvent assurer cette mission.

La SARL Verynet, dans les premiers temps, a besoin des salariés pour élargir le travail, donc le gérant communique avec des personnes proches pour leur offrir un travail, c'est pour cela que les 4 enquêtés qui restent ne sont pas passés par une période d'essai : le gérant leur explique juste comment se fait le travail. Il choisit des personnes confiantes qui peuvent maîtriser le travail sans leur faire une évaluation. Donc il donne tous les conseils qu'un salarié a besoin pour exercer sa tâche.

Cette période d'essai consiste à montrer aux nouveaux embauchés le fonctionnement de l'entreprise et les différents services, comme la directrice des ressources humaines a dit : « *chaque recruté doit savoir le fonctionnement de l'entreprise et de chaque poste et de savoir les objectifs et les buts de celle-ci* ».

Cette période d'essai, vise la facilité d'adaptation et l'intégration dans l'entreprise, la maîtrise des tâches. On peut dire aussi facilite le contact avec les autres collègues, et elle permet à l'entreprise de connaître la personne avant de l'engager par un contrat indéterminé.

Donc la période d'essai permet de s'assurer que le salarié embauché convient au poste sur lequel il a été recruté.

▪ **Les formations après le recrutement :**

D'après les réponses des interrogés, on a conclu que 5 personnes ont bénéficié de formation après le recrutement, contrairement aux 8 autres qui n'ont pas la chance aux formations juste après le recrutement, et ça est justifié par l'absence du service « ressources humaines » pendant la période de leur entrée à

Chapitre VI : l'acquisition des compétences par la formation lors de la période de l'intégration.

l'entreprise qui est responsable de toutes les pratiques de la gestion des ressources humaines.

Avant l'existence de service ressources humaines, le gérant donne toutes les informations nécessaires sur le déroulement du travail, la façon avec laquelle ils doivent travailler.

Mais à partir de 2014, l'entreprise Vernet a développé son fonctionnement, à l'aide d'un consultant qui travaille en France, il a proposé la création d'autres services pour faciliter les missions dans l'entreprise, et parmi les services qu'il a proposé « le service des ressources humaines ».

Après la création du service ressources humaines sa directrice cherche à donner un plus à l'entreprise, en premier lieu, à partir du développement de ses employés, donc elle a élaboré un plan de la formation pour développer leurs compétences et acquérir de nouvelles connaissances.

La formation est un moyen très important pour améliorer les compétences : découvrir de nouvelles choses et permettre à chaque salarié le poste qui lui convient. Le service ressources humaines a donné la chance à tous les salariés de faire des formations même si ce n'est pas, juste, après leur recrutement.

On peut dire que la formation est un outil très important pour le développement des compétences et l'acquisition de nouvelles connaissances même aussi à l'intégration au sein de l'entreprise.

L'entreprise, bien sûr, assure des formations internes et externes, mais elle fait beaucoup plus des formations internes parce qu'elle prépare un climat qui laisse le salarié à l'aise pour faire ces formations, elle cherche l'intérêt du salarié avant tout, parce que les formations internes évitent les déplacements.

Chapitre VI : l'acquisition des compétences par la formation lors de la période de l'intégration.

La première formation faite est dans le domaine de la communication qui est une offre pour tous les salariés pour assurer le même langage dans l'entreprise et facilite la transmission des informations, et lui donne les règles qui peuvent l'aider soit dans le verbal ou à l'écrit comme les procès-verbaux des réunions et faire un rapport écrit. Cette formation a donné un plus pour l'entreprise et pour le salarié. Le tableau de bord est aussi est formation qui est faite à l'intérieur de l'entreprise. Comme l'un des agents de maîtrise a cité : *«la formation dans le domaine de la communication, m'a permis de découvrir les différentes règles d'écritures et les termes qui conviennent dans les discussions officielles »*.

L'autre formation qu'a proposée l'entreprise, dans le domaine de management ; « coaching en management », c'est pour savoir les différents aspects de la gestion et comment manager. Ainsi d'acquérir des méthodes de management et améliorer les compétences managériales et pour maîtriser les outils de celle-ci, et toutes les formations managériales. Leur but est l'avancement de l'entreprise par rapport aux autres.

Il y a d'autres formations internes comme celles de l'hygiène et sécurité «HSE », cette formation sert à donner des règles de sécurité pour réduire les risques dans l'entreprise et pour faire face aux obstacles qui arrivent dans l'entreprise surtout pour les salariés qui travaillent devant la machine, où il y a tant de risques qu'on peut imaginer. Donc cette formation a des objectifs qui préparent le salarié afin de résoudre les problèmes rencontrés quand il sera face aux risques. Il a déjà la manière et la solution pour les résoudre, parce que la sécurité est avant tout comme a dit le responsable de la sécurité et de l'hygiène : « safe is the first ».

Les formations techniques servent à la maîtrise de la tâche exercée par exemple « la taxe de formation ».

Chapitre VI : l'acquisition des compétences par la formation lors de la période de l'intégration.

La formation interne, même si elle est réalisée à l'intérieure mais l'entreprise est toujours en contact avec des écoles de formation et des instituts comme UNIVERS et l'INSIM, l'entreprise demande un professeur que l'école met à la disponibilité et si il répond aux besoins de l'entreprise, elle s'engage avec l'institut.

Comme on a parlé sur les formations internes qui se déroulent au sein de l'entreprise, il y a d'autres dites externes, il s'agit d'envoyer le salarié vers l'école de formation par exemple la formation achat qui est faite à Alger pour le responsable achat et vente, et il a fait deux niveaux, chaque niveau, a une durée d'une semaine. Parmi les formations techniques externes, par exemple « logiciel », à chaque fois que l'entreprise achète un nouveau logiciel, elle s'octroie toujours d'une formation pour les maîtriser, et il existe une autre formation dite « le développement du personnel », qui est faite par la directrice de ressources humaines pour un objectif d'actualiser ses compétences managériales.

L'entreprise Vernet programme des formations internes pour ne pas déranger son personnel, c'est pour cela, les responsables préfèrent s'offrir un climat idéal pour l'effectuer au sein de l'entreprise.

Chapitre VI : l'acquisition des compétences par la formation lors de la période de l'intégration.

Le tableau ci-dessous détaille les objectifs de la formation faite par les cadres et les agents de maîtrise de l'entreprise :

Tableau N°7 : les objectifs de la formation.

Les objectifs	fréquence	%
Développement des compétences	15	30,61
Une bonne communication	12	24,48
Développer les capacités professionnelles et intellectuelles	11	22,44
S'adapter au poste de travail	10	20,40
Autre	1	2,04
Total	49	100

Les cadres et agents de maîtrise de l'entreprise Verynet déclarent avoir atteint des objectifs relatifs au développement des compétences avec une fréquence de 15, ce qui justifie l'importance de la formation dans l'entreprise, et que les interrogés trouvent dans la formation, ce qu'ils en ont besoin pour acquérir de nouvelles connaissances, ce qui explique que l'entreprise veille à la préparation de son personnel à des évolutions avenir. En appuyant sur la citation de Michel GROZIER que « la création de l'avenir, le développement d'une société ou d'une organisation, c'est d'abord la transformation des personnes qui la composent, ou plus exactement les rapports qu'elles ont entre elles, et le système de règle, d'échange et de coutumes qui leur permet de vivre et de voire mieux ». [GROZIER M, 1998, p150]. Ainsi l'un des cadres a cité sur la formation et le développement des compétences : « avec la formation, nous allons

Chapitre VI : l'acquisition des compétences par la formation lors de la période de l'intégration.

déterminerquelles compétences nous possédons déjà, et quelles sont les compétences que nous pourrions améliorer, ceci peut nous aider à nous sentir en confiance dans notre travail et dans notre vie privée ». [Responsable de système d'information, expérience de 2 ans].

Suivie par la bonne communication avec fréquence de 12, comme la communication est l'objectif de l'entreprise, il est au même temps l'objectif des interrogés. La communication est un outil très important pour assurer la facilité de transmettre les informations dans l'entreprise. Comme l'un des agents à signaler que : « *la formation dans le domaine de la communication, nous permet d'apprendre les règles essentielles de la rédaction et la lecture* ». [Chef d'équipe, 15 ans d'expérience].

Puis on arrive au développement des capacités professionnelles et intellectuelles avec une fréquence de 11, le salarié cherche toujours à être dans le bon milieu de travail, il doit développer ses capacités. Avec ses capacités professionnelles et intellectuelles, il peut assurer sa place, mieux maîtriser son rôle, dans l'entreprise. Parce que si le personnel de l'entreprise est développer, l'entreprise hisse parmi son entourage.

Parmiles objectifs de la formation dans l'entreprise « s'adapter au poste de travail » avec une fréquence de 10, sous l'effet de la formation qui est très importante permet au cadre et /ou agent de maîtrise plus d'adaptation à son poste de travail parce que si le cadre ne se sent pas à l'aise dans son poste, il n'arrive pas à donner un plus et il est très important de s'adapter avant même de maîtriser le poste occupé, peut-être parce que l'adaptation est un facteur essentiel pour faire un champ dans lequel on peut donner le maximum de nos capacités et de notre expérienceprofessionnelle et de crier de nouvelles choses pour le poste.

Chapitre VI : l'acquisition des compétences par la formation lors de la période de l'intégration.

Dans la catégorie autre, il y a un seul objectif qui est cité par l'un des enquêtés, est « savoir gérer une équipe », les formations de management donne de nouvelles acquises dans la gestion, et ça pour aider les cadres et les agents de maîtrise à mieux gérer une équipe qui a plusieurs comportements et déférents critères qui ne sont pas pareils, mais à travers les formations ils découvrent les méthodes avec lesquelles, ils unissent la gestion et la compréhension des autres au même temps.

Les formations programmées par la SARL Verynet visent un développement des compétences, une bonne communication, ainsi le développement des capacités professionnelles et intellectuelles des salariés et l'adaptation au poste. Elle assure la bonne intégration au sein de l'entreprise.

▪ **Le choix de la formation :**

Quand on a posé la question sur le choix de la formation, tous les interrogés répondent que c'est le choix de l'entreprise parce que le responsable ressources humaines, à chaque fois, qu'il y a une nouveauté, soit logiciel, machine ou autre chose, la formation est d'actualité. Les responsables ne laissent pas le salarié sentir le besoin à cette formation. Ils pensent toujours mettre leurs salariés dans le bon chemin, parce que si on a ramené un nouveau logiciel et on le donne à un salarié et qu'il ne le maîtrise pas, on risque de perdre du temps et peut être des données très intéressantes. Sur ce, le responsable programme des formations justes après chaque nouveauté.

C'est à partir de ce développement des compétences des salariés que développe l'entreprise, comme la directrice des ressources humaines l'a dit « l'objectif de l'entreprise par rapport au formation c'est l'acquisition de nouvelles technologies, la mise à niveau des employés pour développer notre entreprise ».

Chapitre VI : l'acquisition des compétences par la formation lors de la période de l'intégration.

Pour le choix de la formation, à chaque fois qu'elle aperçoit l'existence d'une déférence entre le profil du poste et la personne qu'il occupe on lui propose une formation pour accomplir sa tâche.

Dans cette entreprise, la plupart des salariés ne demandent pas à faire des formations parce que les dirigeants ne laissent pas la chance d'endemander, ils leur proposent toujours les formations qui sont adéquates à leurs besoins sauf la DRH au moment d'un besoin à une formation à savoir « le développement du personnel » pour améliorer leurs compétences managériales.

L'entreprise est toujours prête à répondre favorablement aux demandes des salariés en ce qui concerne les formations. Elle considère que la formation est un investissement pour développer les compétences des cadres et des agents de maîtrise et pour le développement économique de l'entreprise en général.

Tableau N°8 : les déférents changements constatés après les formations.

Les changements constatés	fréquence	%
La communication	23	45,09
Faciliter la tache	15	29,41
Avoir de nouvelles connaissances	8	15,68
Résoudre les problèmes	4	7,84
Autre	1	1,96
Total	51	100

Le tableau ci-dessus, nous montre que d'après les formations faites, le changement le plus constaté est la communication avec une fréquence de 23.

Chapitre VI : l'acquisition des compétences par la formation lors de la période de l'intégration.

Ce que expliquent les interrogés par l'absence de la communication : auparavant, même ils ont le droit à quelque chose, ils ne parlent pas, elle les empêche de demander leur droit, parce qu'ils ne connaissent pas la façon et la méthode avec laquelle ils s'expriment devant un responsable c'est pour cela, la plupart des salariés perdent leurs droits et ils ne peuvent pas les avoir.

Mais la formation de la communication a vraiment donné un changement et elle a développé les relations entre les salariés dans l'entreprise, la communication orale a un effet positif et rentable sur l'échange des idées et de l'information, elle aide aussi les salariés à parler avec les amis où chacun donne son opinion soit au cours d'une réunion ou au quotidien.

La formation de la communication, c'est aussi pour une bonne lecture, pour mieux comprendre les documents écrits, lire l'information pour en comprendre le sens, lire des notes de service et pour unifier un même langage au sein de l'entreprise.

Il suit le changement dans la facilité de la tâche avec une fréquence de 15, c'est un changement qui est aussi considérable pour les enquêtés, c'est à partir les formations que les cadres et agents de maîtrise ont bien compris leur tâche et avoir de nouvelles méthodes pour les exercer et mettre leurs compétences dans la place qui convient comme le confirme l'un des enquêtés : « *la formation m'a vraiment aidé pour me spécialiser dans le domaine* ». [un cadre, responsable de service achats et ventes avec une expérience de 4 ans].

Comme le tableau montre la catégorie « Avoir de nouvelles connaissances » avec une fréquence de 8, c'est à partir des formations que les interrogés ont la chance de découvrir de nouvelles connaissances soit dans leur domaine ou pour un autre poste, pour avoir une idée sur le fonctionnement de l'entreprise.

Chapitre VI : l'acquisition des compétences par la formation lors de la période de l'intégration.

La catégorie « Résoudre les problèmes » représentée avec une fréquence de 3, certains interrogés disent que avant les formations, on a des lacunes dans le travail, mais les formations, actuellement, assurent la manière comment découvrir le problème et trouver des solutions pour les résoudre.

Pour la catégorie « autre », il y a un seul changement par rapport à la sécurité, la formation « sécurité et hygiène » est très importante pour réduire les risques dans l'entreprise. Par exemple si l'un des salariés a mis une mesure d'un produit dépassent la quantité demandée, sur l'immédiat une solution appropriée avec laquelle peut régler le problème.

La majorité des cadres et agents de maîtrise sont satisfaits à l'issue des formations proposées par l'entreprise, ce qui traduit le changement constaté au terme de la communication ; d'assurant le même langage, et rendre la tâche plus claire et facile, et d'acquérir de nouvelles connaissances ; les formations facilitent le comment « résoudre les problèmes et réduire les risques ».

2) la formation outil d'intégration.

La formation joue un rôle majeur dans le développement des compétences ainsi c'est un outil très important dans l'intégration des cadres et des agents de maîtrise.

Tableau N° 09 : l'apport de la formation concernant l'intégration :

L'apport de la formation	Fréquence	%
Assure une bonne intégration	12	37.5
Maîtrise des tâches	10	31.25
Les liens forts	06	18.75
Facilite la communication	04	12.5
Total	32	100

La formation a un apport très important en ce qui concerne l'intégration des cadres et des agents de maîtrise au sein de l'entreprise Vernet. Notre recherche

Chapitre VI : l'acquisition des compétences par la formation lors de la période de l'intégration.

sur cette question s'explique par les données présentées dans le tableau ci-dessus.

Le premier apport de la formation concernant l'intégration est « d'assurer une bonne intégration » avec une fréquence de 12, pour les salariés l'intégration, joue un rôle très important parce qu'il est un facteur qui donne la confiance au salarié d'être à l'aise dans l'entreprise. La formation a donné un aspect comment peut-on s'intégrer dans le milieu ou le poste de travail, et il existe une influence entre la formation et l'intégration au sein de l'entreprise, plus que le personnel bénéficie des formations plus il prouve une appartenance à l'entreprise comme l'un des enquêtés a dit « *la formation permet de m'intégrer et que je dois m'intégrer dans mon poste pour mieux maîtriser ma tâche* ». [Responsable de système d'information].

Suivi par la catégorie, « maîtrise des tâches » avec une fréquence de 10, ce qui explique que les formations programmées par la SARL Vernet donnent des méthodes et des techniques afin de faciliter les tâches exercées parce que les salariés ont besoin d'une méthode claire pour qu'ils puissent exercer leur tâche sans trouver des difficultés. On suppose qu'un responsable d'un service ne maîtrise pas la tâche, tous les autres services seront perturbés à cause de cette non maîtrise, comme l'un des interrogés a confirmé : « *en suivant une formation sur les techniques essentielles de travail pour avoir plus de confiance et on augmente nos connaissances et, en fin de compte, cela offre des chances de s'évoluer dans l'entreprise* ». [Responsable gestion des stocks, 8 ans d'expérience]

Le troisième apport de la formation est « les liens forts » avec une fréquence de 6 ; certains salariés disent que leur intégration revient au lien fort qui existe entre eux, parce que la plupart des salariés sont de la même région, donc ils ont

Chapitre VI : l'acquisition des compétences par la formation lors de la période de l'intégration.

presque la même mentalité et ils se connaissent avant, c'est ce qui explique la facilité d'intégrer dans l'entreprise. Le gérant est de même région aussi, ça donne une certaine liberté pour les salariés d'être dans le bon milieu comme le confirme un enquêté : « j'ai intégré dans l'entreprise, au départ, parce que la moitié sont des gens de ma même région ». [Chef d'équipe, 15 ans d'expérience]

Suivi par une catégorie dite « facilité la communication », cet élément joue le rôle d'un intermédiaire entre les salariés, quand la communication est facile entre les salariés, ça compte dans l'intégration. Si on arrive à se communiquer : collègues, responsable avec une certaine liberté, et lorsqu'on peut exprimer nos idées et les transmettre aux autres donc c'est un signe que le salarié est intégré dans l'entreprise, Tout ça, c'est à l'issue de la formation dans le domaine la communication. Les gens qui ont de bonnes communications ont plus de confiance en eux, prennent d'avantage d'initiatives et parviennent mieux à résoudre les problèmes et à communiquer.

Enfin, les formations proposées par la SARL Verynet jouent un rôle important concernant l'intégration des cadres et des agents de maîtrise.

A l'issue des formations que les cadres et les agents de maîtrise assurent une bonne intégration, et une meilleure maîtrise de tâche, facilite la communication aussi, sauf certains qui réfèrent leur intégration au lien fort.

Tableau N° 10: la formation et les nouvelles technologies.

Les nouvelles technologies	Fréquence	%
Manipuler le travail	12	48
Facilité la relation entre les catégories	6	24
Nouvelles découverte	5	20
Autre	2	8
Total	25	100

Chapitre VI : l'acquisition des compétences par la formation lors de la période de l'intégration.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont un concept de la mondialisation du travail, le monde de logiciel, de machinisme, et de l'internet, tous les gestionnaires regardent l'écart qui existe entre une entreprise développée technologiquement et celle qui est traditionnelle. D'après notre recherche, on a constaté que la formation joue un rôle dans la compréhension et l'utilisation de nouvelles technologies. la SARL Vernet est l'une des entreprises qui travaille avec des logiciels et des machines plus moderne pour assurer la bonne qualité de leurs produits, c'est pour cela, le premier changement qu'a causé la formation en ce qui concerne l'utilisation de nouvelles technologies est « manipulation du travail » avec une fréquence de 12, le travail avec des logiciels permet de gagner le temps et de savoir gérer le travail exercer. Les nouvelles technologies permettent à chaque salarié de savoir tout ce qui se déroule au sein de l'entreprise.

Suivie par la catégorie « faciliter les relations entre les catégories socio-professionnelle » avec une fréquence de 6, à travers les nouvelles technologies l'entreprise a facilité la communication entre les services par la création d'une messagerie professionnelle pour rendre la transmission des informations plus facile et crédible. Cette fonction réduit le risque de perdre des données comme le responsable d'achat et vente a confirmé : « *avec la messagerie professionnelle, je transmets toutes les informations aux autres services sans nous déplacer ou perdre le temps* ». [Responsable ressources humaines, 2 ans d'expérience].

Suivi par une autre catégorie « nouvelle découverte » avec une fréquence de 5, les formations proposées par l'entreprise sur les nouvelles technologies permettent aux formés de découvrir tous les aspects de cette technologie en ce qui concerne l'utilisation et l'importance de celle-ci, soit dans le milieu

Chapitre VI : l'acquisition des compétences par la formation lors de la période de l'intégration.

professionnel ou dans leur vie privée, par exemple l'utilisation d'un ordinateur dans le travail pour les gens qui ont l'habitude de travailler sur papier.

La catégorie autre représente deux avis différents des enquêtés, le premier enquêté dit : « développer le travail ». À partir de nouvelles technologies, le travail sera mieux développé, parce que la facilité de travail nous permet de donner notre mieux pour la tâche exercée ». Le deuxième enquêté dit « *j'utilise toute les nouvelles acquises dans les nouvelles technologies soit dans mon travail ou dans ma vie privée pour actualiser mes connaissances et pour les développer aussi* ».

Les nouvelles technologies servent d'outils très importants pour la manipulation de travail, et d'assurer une bonne relation entre les services, et elle facilite la transmission des informations au sein de l'entreprise.

La possibilité d'occupation d'un autre poste par les cadres et les agents de maîtrise.

Chaque salarié a des capacités pour exercer son travail, elles diffèrent d'un salarié à l'autre, et l'entreprise cherche à développer les capacités de chaque salarié, c'est pour cela, elle propose des formations pour améliorer et développer les connaissances, surtout s'il y a une promotion.

Suite à la question posée sur la possibilité d'occuper d'autres postes similaires ou un poste plus compliqué, la majorité des interrogés ont répondu qu'ils peuvent exercer d'autres tâches, soit similaires à leur postes ou plus compliquées et ça premièrement à cause des connaissances qu'ils ont déjà eues, et deuxièmement à l'issue des formations proposées par l'entreprise.

Au sein de la SARL verynet, lorsqu'il y a un nouveau recruté, elle le suit par un accompagnement pour donner des informations sur le fonctionnement de

Chapitre VI : l'acquisition des compétences par la formation lors de la période de l'intégration.

l'entreprise et lui présente le rôle et les exigences de chaque poste, c'est pour cela qu'on peut considérer cet accompagnement comme une formation de base. À travers cette formation, le salarié prend une idée sur chaque poste et avec les formations faites, il peut facilement occuper d'autres postes.

Les formations proposées par l'entreprise ont toujours une relation avec le poste et les missions qui l'exigent. Contrairement à deux personnes qui disent qu'ils ne peuvent jamais occuper d'autres postes parce que leurs capacités ne leur permettent pas d'exercer d'autres tâches car les formations qu'ils ont faites c'est juste dans leur spécialité et sur le fonctionnement de leur poste. Alors ils ne peuvent pas donner quelque chose de nouveau pour le poste non déjà occupé.

Enfin, les formations proposées par l'entreprise ont une influence pour connaître d'autres postes et pour l'occuper dans le futur. Donc à l'issue des formations, les cadres et les agents de maîtrise répondent favorablement à la question posée pour exercer d'autres tâches.

Tableau N°11 : l'impact de la formation sur les cadres et les agents de maîtrise

L'impact	Fréquence	%
Développement des compétences	15	31,91
Intégration	12	25,53
Réalisation des tâches	10	21,27
Découvrir les lacunes	8	17,02
autre	2	4,25
total	47	100

Chapitre VI : l'acquisition des compétences par la formation lors de la période de l'intégration.

L'entreprise Verynet, comme toute autre entreprise a un plan de formation, et cette formation sert à adapter le personnel à son poste, développer le professionnalisme des salariés, promouvoir une culture de l'entreprise qui sert aussi à l'évolution vers d'autres postes voisins. Chaque formation a un impact soit positif ou négatif, et l'impact de la formation le plus important pour les cadres et les agents de maîtrise est le développement des compétences avec une fréquence de 15. Les cadres et les agents de maîtrise ont amélioré leurs compétences qui existaient avant, et les développent aussi parce que chaque formation proposée par l'entreprise sert à développer les compétences de chacun.

Les formations techniques et managériales sont des formations qui concernent toujours les exigences du poste, pour réussir au poste il faut être compétent.

Le deuxième impact de la formation est l'intégration avec une fréquence de 12, la formation a un effet sur l'intégration des cadres et des agents de maîtrise, le salarié a besoin de s'intégrer dans son milieu de travail. En s'appuyant sur la citation de DOLAN (L) et autres « chaque individu a besoin d'être intégré dans l'organisation ou au lieu de son travail, l'objectif de cette intégration est de permettre à chacun de ces employés l'établissement des buts de l'organisation, alors, le salarié trouve dans la formation un moyen pour s'intégrer dans un groupe et de se socialiser et d'être reconnu ». [DOLAN.(L) et autre. 2002. p338]. C'est bien d'être socialisé dans un groupe parce que dans cette entreprise beaucoup de travail en groupe qui demande un comportement qui s'intègre avec tout autre comportement différent. Le travail d'un groupe c'est une responsabilité collective dans le même lieu, et il faut comprendre chaque personne ayant un esprit d'échangiste.

Chapitre VI : l'acquisition des compétences par la formation lors de la période de l'intégration.

Alors le salarié trouve dans la formation un moyen pour s'intégrer dans un groupe, de se socialiser et d'être reconnu.

Suivie par la catégorie « la réalisation des tâches », avec une fréquence de 10, la formation est un facteur essentiel pour développer les capacités afin de pouvoir réaliser les tâches comme le confirme : « *avec la formation, on découvre les domaines dans lesquels on est bon et ceux où on doit s'améliorer* ». [Comptable avec ans d'expérience]

Derrière chaque formation proposée par l'entreprise y a un objectif qui est de faciliter la compréhension et l'exécution de la tâche ; les formations techniques donnent des techniques : comment exercer les tâches?

Les formations managerielles expliquent les normes de la gestion et la bonne gestion avec laquelle on travaille dans l'entreprise.

L'autre impact cité par les interrogés consiste à « Découvrir les lacunes » avec une fréquence de 8, comme les interrogés disent que la formation nous a vraiment aidé à connaître nos lacunes et les difficultés rencontrées dans le travail qui n'étaient pas claires avant. Mais les formations sont un moyen de clarifier ces lacunes et savoir les résoudre et de trouver des solutions parce si on travaille avec des choses cachées on ne peut pas avancer dans le travail.

Et pour la catégorie autre, il y a 2 fréquences représentées dans un premier temps par « l'utilisation des informations acquises dans la vie privée » par exemple être méthodique comme le responsable achat et vente l'a confirmé : « la formation des compétences essentielles nous apprend des choses qu'on peut utiliser dans la vie de tous les jours », dans un deuxième lieu l'importance de la gestion dans le travail. Les formations managerielles orientent les salariés pour gérer leur travail.

Chapitre VI : l'acquisition des compétences par la formation lors de la période de l'intégration.

Pour s'adapter aux nouveaux changements, l'entreprise Verynet propose des formations pour déboussoler davantage la qualité totale, et développer les compétences des cadres et des agents de maîtrise pour mieux s'intégrer dans un groupe et dans le milieu du travail même pour que les lacunes qui existent soient solutionnées à partir de la formation que les interrogés rencontrent face à la machine quotidiennement.

3) Présentation des résultats :

D'après l'étude de terrain menée auprès de l'entreprise **Verynet**, et après avoir analysé les résultats de cette analyse on a constaté à travers les questions posées dans notre guide d'entretien.

L'entreprise **Verynet** organise des stages de formation, pour cela elle consacre un budget qui varie d'une année à une autre, il s'agit essentiellement pour l'entreprise d'intégrer en permanence son personnel au sein de l'entreprise et d'adapter à son postes de travail afin de rependre aux exigences dictés par la technologie ainsi de s'assurer d'un meilleur rendement en qualité et en quantité.

En ce qui concerne la première hypothèse qui est « les formations proposées par l'entreprise **Verynet** assure la bonne intégration des cadres et des techniciens au sein de l'entreprise en leur fournissant les informations nécessaire et les techniques qui concernent la réalisation de leurs tâches ».

L'objectif de la formation de la **Verynet** vise essentiellement une meilleure intégration de ses cadres et ses agents de maitrise au sein de l'entreprise. Les cadres et les agents de maitrise affirment que les formations reçue leurs permet une intégration dans le milieu de travail et de pouvoir s'adapter au changement technologique.

Notre deuxième hypothèse qui consiste en : « La formation joue un rôle majeur dans l'acquisition des nouvelles compétences des cadres et des agents de maitrise et pour la bonne maitrise de leurs taches en leur fournissant des informations nouvelles qui leurs permettent d'exercer d'éventuelle nouvelles tâches ».

Les cadres et les agents de maitrise ont leur finalité à travers leurs objectifs ; l'acquisition des nouvelles connaissances et le développement de

leurs compétences, ce qui explique que l'entreprise est en perpétuelle mutation, et elle veille à la préparation de son personnel à des évolutions à venir.

Notre travail nous a conduit à répondre à la problématique centrale, qui nous a permis à confirmer nos hypothèses après avoir découvrir un certaines fonctionnement concernant programme de la formation et son déroulement, en effet on a remarqué que le programme de formation de la **Verynet**. Ainsi que l'objectif principal visé par la formation est l'adaptation et l'intégration au poste du travail et le développement des compétences.

Conclusion général

Conclusion générale

Durant, notre recherche qui s'est déroulée au sein de l'entreprise privée dénommée Vernet, dont l'objectif est de savoir à quel point la formation joue un rôle fondamental dans la création d'un capital humain compétent.

On a constaté que les formations proposées par la SARL Vernet à ses salariés sont indispensables, car elles sont le moteur par lequel peut être créée une force immatérielle durable est concurrentielle qui est le capital humain.

L'homme comme capital doit donc être préservé et entretenu. Le stock des compétences qu'il détient fait de lui l'élément fondamental de la stratégie de l'entreprise, de sa compétitivité et de sa survie.

L'importance du capital humain au sein de l'entreprise est indispensable car ce dernier joue un rôle très important, aujourd'hui il s'agit de la stratégie de contrôle, avec la formation professionnelle les entreprises peuvent donner l'importance pour le facteur humain par le développement de ses compétences et de prendre en compte les objectifs et les aspirations des travailleurs, pour les faire adapter aux nouvelles exigences du marché concurrentiel.

La formation est la part la plus complémentaire au facteur humain, elle reste toujours l'outil d'ajustement et de mise à niveau qui consiste à acquérir des nouvelles connaissances et d'être en actualité avec les nouvelles technologies, aussi d'assurer une bonne intégration des salariés.

Comme étant effectuée une étude au sein de la SARL Vernet, on a constaté que les formations établies pour le développement des compétences des cadres et des agents de maîtrise ont eu ses fruits car l'ensemble des cadres et des agents de maîtrise étudiés confirment l'importance de cette dernière dans l'acquisition de nouvelles compétences et aussi dans leur intégration.

Conclusion général

L'effet d'intégration dans l'entreprise revient à plusieurs causes ainsi que la formation qui leur facilite mieux la communication interpersonnelle et inter-service.

La formation joue un rôle très important dans la pratique de la gestion des ressources humaines, elle sert à développer les compétences des cadres et agents de maîtrise, ainsi elle les aide à exécuter leurs tâches, elle facilite la communication entre eux et entre les services aussi, elle permet d'avoir une bonne intégration entre le capital humain et l'environnement du travail.

Toutes ces caractéristiques permettent d'avoir une entreprise fondée sur un capital humain compétent et solidaire et assurer une bonne réussite.

Enfin, notre recherche reste toujours dans le cadre d'observation et d'analyse qui nous a conduit à soulever d'autres thèmes de recherche sur les pratiques de la gestion des ressources humaines en Algérie car il existe peu d'études sur ce domaine, cependant ; nous proposons « la promotion » ou « L'apport des nouvelles technologies sur la formation des cadres » comme thème de recherche à d'autres cycles d'études.

LA LISTE BIBLIOGRAPHIQUE :

a) Références des ouvrages :

- 1) ALLOUCHE.Joelle, BENAYOUN.Marcel.Pirat.**la fonction formation identités professionnelles, méthodes pédagogiques, pratiques de formation.**2^{eme} édition. Dunod, paris, 2000.
- 2) ANGERS.Mouris. **Initiation pratique à la méthodologie des scienceshumaines.** Edition CASBAH, Alger, 1997.
- 3) ARDOUIN.Thierry. **Ingénieur de formation pour l'entreprise.** édition Dunod, Paris, 2003.
- 4) BERNIER Philippe. **Responsable formation et compétences (maitrise, optimiser, faire évaluer sa fonction.**Edition Donod,
- 5) BRUNTAUX.John. **Gestion des ressources humaines »** 4eme édition.Edition. Yaoundé UCAC, 2007.
- 6) BEL BAYLE Jean. **Initiation aux méthodes des sciences sociales.** ,2000.
- 7) BERRNARD.Martory et CREZT.Danial. **Gestion des ressources humaines.** 6^{eme}ed.édition Dunod, paris, 2005.
- 8) BESSON.Dominique, HADDADJ.Slimane, **développer ou recruter lescompétences** .Edition Le harmattan, paris, 1999.
- 9) CADIN Loïc, **Gestion des ressources**, EditionDunod, Paris, 1991.
- 10)CADIN Loïc et autres. **Gestion des ressources humaines.** édition Dunod, Paris, 2000.
- 11)CITEAU. Jean Pierre. **Gestion des Ressources Humaines, principaux généraux et cas pratique.** Edition. MASSON, Paris, 1994.

- 12)COHEN Annick. **toute la fonction ressources humaines**. Edition Dunod, paris 2006.
- 13)CROZIER Michel.la crise de l'intelligence. Edition. odile Jacob, Paris ? 1998.
- 14)DARBERLET.Michel et autres. **notions fondamentales de questions d'entreprise**. Edition. Foucher, paris, 1998.
- 15)DIMITRI. Weiss. **les ressources humaines**. 2emeed. Edition d'organisation, Paris, 2003.
- 16)DOLAN.L. Shimon et autre. **psychologie de travail et comportement organisationnel**. 2^{eme}ed. Edition Gaetan Morin, 2003.
- 17)GRAWTITZ.Madeleine. **Lexique des sciences sociales** .7eme édition. Edition Dalloz, Paris, 2000.
- 18)LAOURT.Pierre. **Gestion des ressources humaines**, édition Eylolle, Paris, 1991.
- 19)LE BOTERF. Guy. **Construction les compétences individuelles et collectives**. 2^{eme} ED. édition d'organisation, Paris, 2003.
- 20)LETHIELEUX Laetitia. **L'essentielle la Gestion des RessourcesHumaines**. édition Gualino, Paris, 2013.
- 21)LETHIELEUX Laetitia. **L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines**. 5ed. Edition Gualino, Paris, 2011/2012.
- 22)LETHIELEUX Laetitia. **L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines**. Edition l'extenso, Paris, 2014/2015.
- 23)LIGER.Philippe. **le marketing des ressources, (attirer, intégrer et fidéliser les salariés)**. 2^{eme} édition. EditionDunod, Paris, 2007.

- 24) LUDOVIC Shimon, et autres. **Gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles.** Edition d'Organisation, Paris, France, 2002.
- 25) MASSOT.P.Festhameld. **Pilotage des compétences et de la formation, des méthodes et outils.** Edition AFNOR, Saint-Denis, 2001.
- 26) MATHIS.Louis. **gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines.** Edition d'organisation, Paris, 1982.
- 27) MESSAOUDI Mohammed, « Essai d'analyse de la législation de la réglementation de travail en Algérie », édition OPU, Alger, 1986.
- 28) MOSCOVICI.Serge et BOSHINI.Fabrice.**Les méthodes des sciences humaines.** Edition. PUF, France, 2003.
- 29) PERETTI.Jean Marie. **Gestion du personnel.** Edition vuibert, Paris, 1981.
- 30) PERETTI.Jean Marie. **Ressource Humaine et gestion de personnel.** 4ème édition, édition Vuibert, Paris,France, 2005.
- 31) PERETTI. Jean Marie.**Ressources Humaines, tout ce que vous souhaitez savoir sur le RH.**Edition Lefebvre, Paris, 2006/2007.
- 32) PERETTI Jean Marie. **Gestion des ressources humaines.**Editionvuibert, Paris, 2008.
- 33) SAINSAULIEU Renaud. **Sociologie de l'entreprise.** 2eme édition, Edition Dalloz, presse des sciences politiques, Paris, 1995.
- 34) SEKIOU Lakhdar et Autres. **Gestion des ressources humaines.** Edition quatre line,beok, 1993.
- 35) SOYER Jaques. **fonction formation.** Edition d'organisation, paris, 2002.
- 36) SOYER.Jaques. **Gestion des ressources humaines,** Edition d'organisation, Paris,2003.

37)SYLVIE st-Onge et autres. **relève les défis de la gestion des ressources humaines.**2^{eme}éd. Edition GaëtanMorin, Saint- Laurent, 1998/2004.

38)YAHYAOUI.Abderrahmane. **législation et réglementation du travail.** Edition palais du livre, Alger, 1997.

b) Les dictionnaires :

- CLAUDE.Daniel. **Dictionnaire d'économie et des sciences sociales.** BERTI Edition, paris, 2007.

c) les revues

- David Courpasson, Yves-Frédéric Livian, « **le développement récent de la notion de « compétence ».** Glissement sémantique ou idéologie, Revue de gestion des ressources humaine. Octobre 1991, n°1.
- **Association pour l'emploi des cadres,** revue 2007.

d) Les thèses et les mémoires :

- BOUKHERROUF.B. **perception de la formation et la construction de compétences dans les entreprises algériennes.** mémoire de magisteroption gestion des entreprises, université de TiziOuazou, 2011.
- HAMZAOUI Bahia.**la formation des cadres en Algérie, quelle stratégie ?**projet de thèse en sociologie. Sous la direction d'André Grêlon.2010.

Les textes réglementaires :

- La loi 90-11 du 24-04-1990 relative aux relations de travail, article57, 58, 59.

Ministères des études supérieures et de la recherche scientifique

Université Abderrahmane-mira Bejaïa

Faculté des lettres et des sciences humains et sociales

Département des Sciences sociales

Spécialité : Sociologie du travail et des ressources humaines

Guide d'entretien

Sous le thème :

Le rôle de la formation dans l'acquisition de nouvelles compétences et l'intégration des cadres et agents de maîtrises au sein de l'entreprise.

Cas pratique a la SARL Vernet

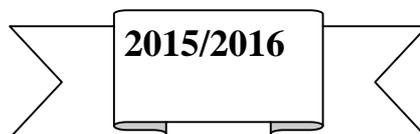
Nous vous serions reconnaissants de bien vouloir répondre objectivement à notre entretien de recherche est nous assurons que ce travail s'inscrit dans le cadre scientifique et vous réponses seront discrètes.

Prépare par :

- BACHIR BEY Kafia
- MAKOUR Hamza

Encadré par : M^r,HADERBACHE.B

Année :



I. Données personnelles :

- 1) Age
- 2) Sexe
- 3) Niveau d'instruction
- 4) Situation matrimoniale
- 5) Répartition des agents par catégories socioprofessionnelle s:
 - Cadre
 - Agent de maîtrise
- 6) Année de recrutement

II. Le recrutement des cadres et agents de maîtrises au sein de la SARL

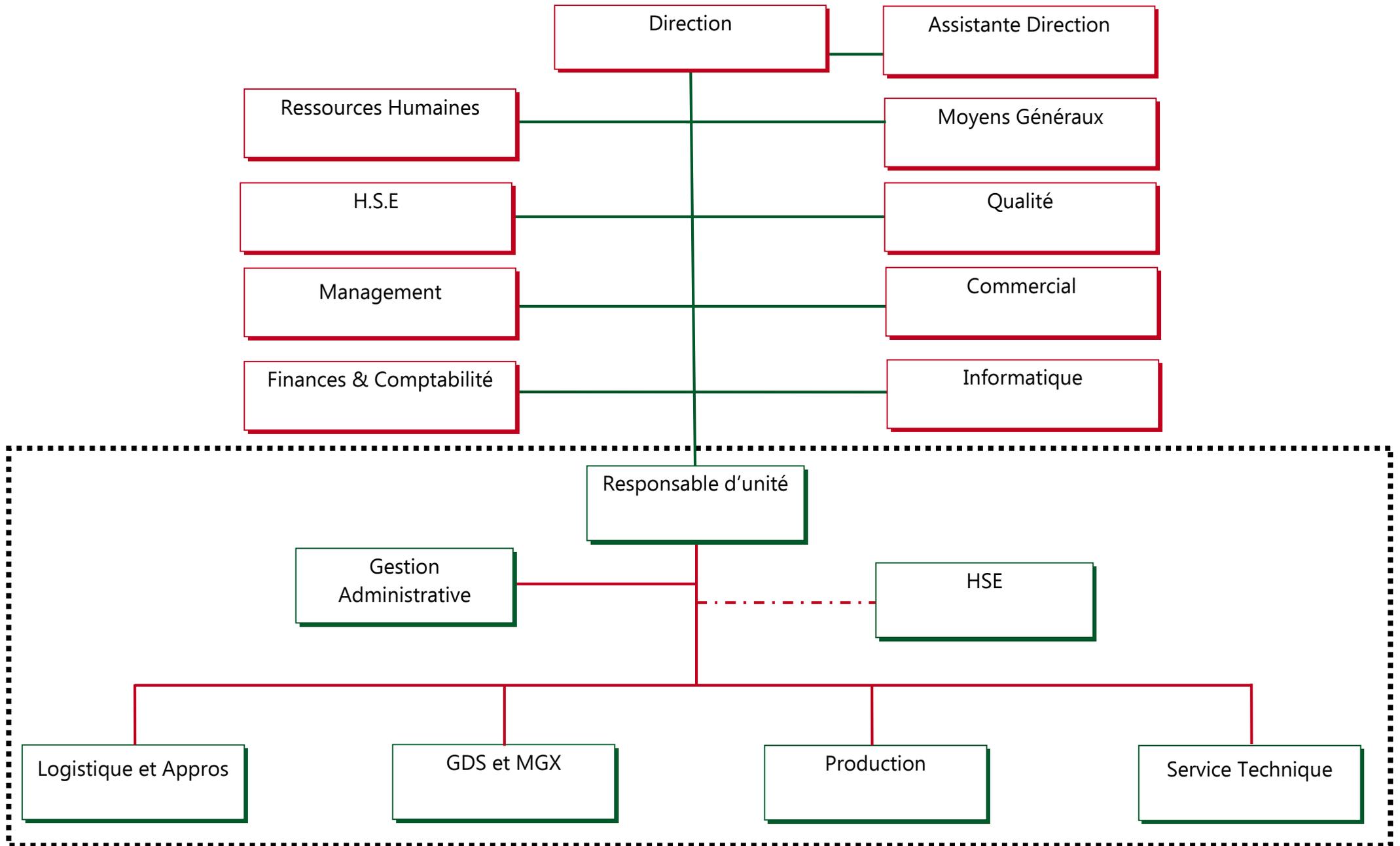
Verynet :

- 1) Sur quels critères avez- vous été recruté ?
- 2) Avez-vous été évalué pendant la période d'essai ? sinon pourquoi ?
- 3) Avez-vous bénéficié a des formations justes après votre recrutement ?
si oui quels sont ces types ? quels sont leurs objectifs ?
- 4) Est-ce que ces types de formation sont de votre choix ou c'est
l'entreprise qui vous orienté envers ces formations ?
- 5) Quels sont les changements constatés après la formation en termes
d'amélioration de communication et la réalisation des tâches ? sinon
pourquoi ?

III) **La formation outil d'intégration :**

- 6) Quel est l'apport de la formation concernant votre intégration ?
- 7) En cas de besoin en formation, est ce que l'entreprise répond favorablement à vos demande ? sinon pourquoi ?
- 8) Quelle est votre avis sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication dans l'acquisition de nouvelles compétences ?
- 9) Est-ce que vous pouvez exercer d'autre tâches similaires ou occuper un poste plus compliqué ou déférant par rapport à votre poste actuel ? si oui cela est dû à l'effet des formations poursuivies ? sinon pourquoi ?
- 10) Quel est l'impact de la formation sur l'intégration et le développement des compétences dans la réalisation des tâches ?

ORGANIGRAMME CIBLE



Organigramme fonctionnel

