



UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTÉ DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DÉPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

Mémoire de fin de cycle

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

Thème

**L'IMPACT DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE SPÉCIALISÉE SUR LA
MAITRISE DE FONCTIONNEMENT DES
MACHINES CHEZ LES AGENTS DE MAITRISE**

Cas pratique : L'entreprise Ramdy de Bejaia

Réalisé par :

-HAMSI Houa

-LANGA Texeira Bernardo

Encadré par :

Mr. DABOUZ Ali

Année universitaire : 2018-2019

Remerciements

Nous remercions à Dieu tout puissant de nous avoir donné la force, patience et courage nécessaire pour accomplir ce modeste travail.

Nous tenons à adresser notre sincère reconnaissance à notre encadreur Mrs DABOUZ ALI pour la confiance qu'il a témoignée tout au long de ce travail, pour son soutien et son souci de voir ce travail bien fait et terminé, qu'il trouve ici l'expression de notre profonde gratitude.

On tient à remercier à l'ensemble du personnel de l'entreprise RAMDY pour leur patience, leurs conseils pleins de sens et le suivi et intérêt qu'ils ont porté à nos travaux.

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

Dans l'impossibilité de citer tous les noms, nos sincères remerciements à toutes les personnes qui ont participées de près ou de loin à l'élaboration du présent mémoire.

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

Merci à tous.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A mes chers parents qui m'ont soutenu au long de mon parcours scolaire, et
à qui je souhaite une très longue vie.

A ma sœur décédée, que Dieu l'accueille dans son vaste paradis.

A mes frères et sœurs, cousins et cousines.

A mon binôme Houa.

A mes amis et amis.

A tous ceux et celles que j'aime et qui me connaissent de près ou loin.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A mes chers parents que notre Dieu leur procure de bonne santé et longue vie, car c'est grâce à eux que je suis là, ils sont la lumière de mon chemin.

A mes frères Hocine, Azzedine, Hafid, Messoud, Slimane, Mohand, Nordine.

A mes sœurs Sabrina, Yasmina, Nouara, Melissa et a toute la famille Hamsi.

A mon binôme Texeira.

A tous les enseignants de mon parcours de la première année jusque au master.

La Liste des abréviations

Abréviation	Signification
SARL	Société à responsabilité limité

Liste des tableaux :

Numéro du tableau	Titre	Page
01	La répartition de l'échantillon selon l'âge.	60
02	La répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale.	60
03	La répartition de l'échantillon selon le poste occupé.	61
04	La répartition des agents selon l'ancienneté.	61
05	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	62
06	La répartition de l'échantillon selon le type de formation	63
07	Le pourcentage selon les avis des salariés ayant bénéficié d'une formation	66
08	Les attentes des salariés selon la formation obtenue	67

Sommaire :

Introduction générale.

Partie théorique

Cadre méthodologique de la recherche

Chapitre I :

1. Les raisons du choix du thème.....	5
2. Les objectifs de la recherche.....	5
3. La problématique.....	6
4. Les hypothèses.....	8
5. La définition des concepts.....	9
6. La pré-enquête.....	11
7. L'enquête.....	11
8. Les méthodes et les techniques appliqués.....	11
9. L'échantillonnage.....	12

Chapitre II :

I : La politique de la formation professionnelle spécialisée dans l'entreprise.

1. La formation professionnelle.....	14
2. Le plan de formation.....	15
3. L'organisme de formation.....	16
4. Les actions de formation.....	23

II : Le plan de gestion des formations spécialisée dans l'entreprise au profit des agents.

1. La formation et investissement des entreprises.....	24
2. La formation comme outil de développement des compétences.....	26
3. Le plan de gestion de formation.....	29

Deuxième Partie :

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

1. Historique de l'entreprise RAMDY.....	31
2. Identification et statuts de l'entreprise.....	32
3. Organisation structurel de l'entreprise.....	32
4. Service généraux.....	33
5. Activités, missions et objectives.....	33
6. Le département des ressources humaines.....	35
7. La formation au sein de l'entreprise.....	37

Chapitre IV : L'analyse, critique des : Formation professionnelle spécialisée comme un processus de flexibilité à l'entreprise.

1. La formation professionnelle comme vecteur de flexibilité.....	40
2. Les formes de flexibilités.....	42
3. L'Impact de bon fonctionnement des machines sur l'économie de l'entreprise.....	44
4. L'impact de bon fonctionnement des machines sur la production.....	44
5. Le fonctionnement des machines et la qualité au travail.....	45
6. Le fonctionnement des machines et la performance de l'entreprise.....	46
7. L'efficacité maitrise et rendement principe des gestions de l'entreprise.....	48
8. Les compétences et le changement organisationnel.....	50
9. Les besoins de performance.....	51
10. Les besoins d'adaptation aux changements.....	52
11. Les changements organisationnels.....	53
12. Les besoins de compétitivité.....	54

Chapitre V : Interprétation des données

8. Présentation de la population d'étude.....	60
9. La vérification des hypothèses.....	74

Conclusion

La liste bibliographique

Annexes

INTRODUCTION

Introduction

Introduction

Avec la mondialisation de l'économie et l'ouverture à la compétition internationale, les entreprises doivent faire face aux changements et s'adapter à un environnement caractérisé par des tendances économiques désorientées par la compétitivité.

A cet effet, les entreprises évoluent dans un environnement incertain, caractérisé par les mutations technologiques, sociales et économiques. Les entreprises sont par conséquent, appelées à s'adapter aux mutations technologiques et aux changements organisationnels et managériels.

Toutes ces modifications et les contraintes (environnement) se répercutent sur le facteur humain, nécessitant le renforcement des compétences du personnel qui est l'un des facteurs clés pour l'amélioration de la compétitivité des entreprises.

La nécessité du développement des compétences et des connaissances relève de la formation, celle-ci occupe une position centrale dans un ensemble large et diversifié de pratiques d'acquisition et d'amplification des performances tant individuelles et organisationnelles. Les compétences acquises en formation initiale quel que soit le niveau et la qualité, ne constituent plus une garantie suffisante pour être et demeure efficace.

Le développement des compétences n'est possible qu'avec des opérations d'évaluation et de formation permanente et professionnelle. Donc, elle est une démarche pragmatique permettant au personnel d'évoluer et s'adapter aux structures qu'impose toute nouvelle technologie et toute gestion moderne.

A partir des années 1980¹, vu l'évolution massive des entreprises, l'Etat Algérien a donné l'importance pour la formation dans ses entreprises, dans le but que toutes les entreprises se préparent sur tous les plans, et en particulier sur le plan humain, car l'investissement dans le capital humain permet l'adaptation au changement de l'environnement, aux nouvelles méthodes et technologies du travail, ce qui assure le succès et développement social et économique de l'entreprise.

La formation constitue une dimension socio-économique, incontournable de la performance managériale des entreprises, et devient de plus en plus, un moteur des transformations et des changements. La formation ramène la rentabilité, l'efficacité, le changement et la pérennité de l'entreprise.

Ainsi, face à une évolution technologique ou à une nouvelle organisation du travail au sein de l'entreprise l'employeur doit permettre au salarié d'évoluer afin que celui-ci conserve leurs compétences.

La formation devient de plus en plus obligé. C'est ainsi que l'on retrouve dans la première catégorie du nouveau plan de formation, l'adaptation au poste de travail, c'est-à-dire les formations sont indispensables aux salariés pour remplir les missions et tâches liées à leur poste de travail. Elles sont d'ailleurs suivies pendant le temps de travail et donnent lieu au versement du salaire habituel, car considérées comme du temps de travail effectif.

¹ GUALINO Villa, SETTIMIO Viale, « Aperçu sur l'enseignement professionnel et la formation », Rapport National, Edition P.U.F, Alger(Algérie), 2000, p.18

Introduction

Selon J.M. Peretti , la formation est « un ensemble des dispositifs pédagogiques proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par l'évolution technologique et économique, et favoriser leur évolution professionnelle² ». Celle-ci représente un levier stratégique des ressources humaines.

On entend par la formation professionnelle spécialisée comme un dispositif destiné aux salariés afin d'améliorer, développer et de s'adapter aux changements et aux évolutions technologique et économique auxquelles l'entreprise est confrontée.

Celle-ci a pour objectif de favoriser l'insertion et la réinsertion professionnelle des salariés, elle a par ailleurs pour mission de favoriser le développement de leurs savoirs faire et accéder aux différents niveaux de qualifications professionnelles. Elle répond aussi aux attentes des salariés et aux besoins de l'entreprise, c'est un outil au service de l'employabilité des salariés et l'adaptation permanent des compétences.

Cependant elle doit être structuré de façon à étreindre les objectifs de l'entreprise et à soutenir sa stratégie. Le but ultime est l'amélioration des performances, les comportements et les compétences dans le sens désiré.

La formation professionnelle spécialisée est un moyen de renforcer la performance de l'entreprise, de faire face à la concurrence et de s'adapter aux évolutions techniques et technologiques qui lui sont imposées. Donc elle est considérée comme un investissement immatériel, que les entreprises tentent à obtenir ses rendements et ses effets sur leurs performances.

² JEAN Marie Peretti, « Gestion des ressources humaines », 7^{eme} édition, Librairie Vuibert, Paris, 1998, P.103

Première Partie :

Partie

théorique et

Méthodologique

Chapitre I

Cadre Méthodologique

1. Raison de choix de thème et objectif

Il n'y a pas une chose plus compliquée aux chercheurs en sociologie de l'organisation et du travail, que de s'engager dans des sujets qui n'ont pas déjà traité par d'autres chercheurs. Alors pour approfondir et développer notre thème, nous avons choisi le thème pour des raisons suivantes :

1.1. Raisons du choix du thème

- Enrichir nos connaissances au sujet des organisations ;
- Connaître les nouvelles données ;
- Découvrir le monde de l'entreprise de la gestion des ressources humaines ;
- Elargir le champ d'investigation de nos connaissances au sujet de la sociologie des organisations ;
- Le thème de recherche donne l'importance à la sociologie de l'organisation et du travail dans le cadre de changement et de transformation actuelle ;
- La recherche permet la maîtrise de la thématique.

2. Objectifs de thème

Les objectifs de notre recherche se résument comme suit :

- Etudier la formation professionnelle et déterminer son impact sur l'entreprise.
- Déterminer l'impact de la formation professionnelle spécialisée sur la maîtrise et les compétences ;
- Savoir quel est l'impact de la formation sur la performance.
- Montrer l'influence de la maîtrise des salariés sur les résultats économiques de l'entreprise ;
- Savoir si les entreprises acceptent les changements organisationnels.

3. La problématique

Plusieurs études démontrent, qu'au cours de ces dernières décennies, un grand nombre d'entreprises ont implanté des nouvelles formes d'organisation du travail et ce, dans le but d'accroître leur niveau de compétitivité et de sauvegarder leur place sur le marché. Les conditions économiques actuelles, la diffusion des nouvelles technologies de l'information et la mondialisation des marchés ont facilité l'introduction de ces modes d'organisation du travail, caractérisés par la participation accrue des travailleurs et la conception flexible des tâches. Ces innovations organisationnelles sont censées augmenter l'efficacité tant économique que sociale de l'organisation.

Ce sont les évolutions technologiques et techniques qui ont provoqué un accroissement spectaculaire des besoins des ressources humaines hautement qualifiée et l'évolution des modes de production qui ont rendu l'adaptation au changement indispensable dans la plupart des entreprises.

Il est à noter que l'économie moderne est soutenue, par deux piliers dont l'homme et la machine. Leur adéquation est devenue de plus en plus préoccupante. C'est ce qui implique aujourd'hui le problème de formation et de productivité au sein de l'entreprise.

La formation permanente continue ne concerne pas seulement les individus en développement des nouvelles connaissances et habitudes des relations humaines, elle peut modifier en profondeur les comportements collectifs et atteindre ainsi l'équilibre du système social, tant au plan des décisions et du commandement officiel qu'à celui de la définition des tâches et des spécialisations socioprofessionnelles. Elle peut même aller jusqu'à perturber l'équilibre interne des solidarités des groupes au travail en touchant aux sources de pouvoir qui fondaient la hiérarchie informelle des rapports humains parmi les ouvriers, les employés ou même les techniciens et les cadres.

La formation professionnelle n'est pas une fin en soi, mais elle est un outil au service d'une politique dans un cadre administratif et juridique donné. Le contexte détermine les besoins, les contraintes et les solutions.

Donc les entreprises adoptent les politiques de formation professionnelle dans le but de pouvoir aux besoins en qualifications et compétences que nécessitent ou que vont nécessiter l'avenir et les mutations dans l'entreprise. Ainsi, la formation professionnelle vise à développer les compétences professionnelles durables chez les agents. Ces compétences spécialisées vont permettre d'évoluer et de s'adapter aux évolutions du travail et des organisations.

La formation doit être structurée de façon à atteindre les objectifs de l'entreprise et à soutenir sa stratégie, le but ultime est l'amélioration de la performance, les comportements et les compétences dans le sens désiré.

Selon J.M.Peretti, « la formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, des méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les

objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs taches actuelles et futures ³».

La formation professionnelle spécialisée est un vecteur essentiel de l'efficacité professionnelle car elle permet aux organisations d'avoir le personnel le plus adapté pour accomplir les tâches qui lui sont confiées et d'acquérir les compétences techniques adaptées aux nouvelles outils et techniques de travail dont la réussite de l'entreprise en dépend. En cela, la formation professionnelle est le vecteur dans la gestion d'une entreprise. Bien comme la motivation des ressources humaines qui est un facteur indispensable à la performance des entreprises et que les gestionnaires doivent prendre en considération.

L'objectif primordial de toute entreprise est la recherche du profit, de telle manière que l'entreprise doit bien gérer toutes les ressources mises à la disposition autre autres le capital humain. Dont il est nécessaire de vérifier ses résultats attendus et dès les apprécier afin d'assurer l'efficacité des actions, de telle manière que l'entreprise doit accroître la compétitivité de l'organisation par le renforcement du potentiel technique et par l'ajustement des savoirs ou des savoirs faire des salariés dans l'objectif d'actualisation de leurs rôles en correspondance à leurs postes de travail, prévoir des circuits progressifs de montée en connaissance pour adapter globalement les qualifications aux besoins de l'entreprise et associer la formation à la communication pour construire un climat de concert avec les innovations.

Selon Alain Meignant, « la formation est facteur d'ajustement et d'adaptation, de régulation sociales car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et améliorer la performance économique de l'entreprise ⁴».

La formation professionnelle spécialisée dans l'entreprise RAMDY est censée d'apporter une réponse à un besoin clairement identifié et d'effectuer des améliorations pour les individus d'un côté et la performance de l'entreprise, de l'autre. Donc elle est un atout stratégique de développement de cette entreprise et des salariés. Elle vise l'acquisition des savoirs propres à faciliter l'adaptation des salariés à leur environnement socioprofessionnel et contribue à la réalisation de l'efficacité de l'entreprise.

Pour arriver à la réalisation de notre travail, qui porte sur l'impact de la formation professionnelle spécialisé sur la maîtrise de fonctionnement des machines chez les agents de maîtrise nous sommes intéressées l'entreprise privé RAMDY spécialisé dans la production des produits laitiers (fromages, yaourts, crème dessert, et du lait pasteurisé), est une grande société privé qui a pour mission l'amélioration des ventes dans le temps par rapport à la concurrence et la satisfaction des besoins du consommateur, sa stratégie vise le développement de l'expansion du marché. Et elle a toujours servi fidèlement avec sa variété de productions au publique.

Pour développer ce thème nous avons opté les questions suivantes :

³ J.M.Peretti, « Ressources humaines et gestion du personnel », 2^{eme} Édition, Vuibert, Paris, 1998, p.99

⁴ MEIGNANT Alain, « Manager la formation », Editions Liaisons, Paris, 2009, p.101

-Comment la formation peut-elle réellement avoir une implication sur la flexibilité de l'entreprise RAMDY ?

- Quel est l'impact de la formation professionnelle sur l'efficacité de cette entreprise ?

- Comment la formation professionnelle spécialisée peut-elle faciliter les objectifs de cette entreprise ?

4. Les hypothèses de recherches

Pour répondre aux questions de la problématique, notre travail repose sur la formulation d'un certain nombre d'hypothèses que nous essayerons de confirmer ou d'infirmer à travers notre étude.

4.1. La première hypothèse.

La formation professionnelle spécialisée.

- La formation professionnelle est un facteur de flexibilité de l'entreprise.

La clé du succès en formation c'est la flexibilité qui est fortement recommandé à des entreprises pour renforcer leurs efficacités. A travers de cette hypothèse on cherche à comprendre comment cette formation mène à la polyvalence, la facilité d'adaptation face aux nouvelles exigences des technologies et la bonne maîtrise de travail afin d'accroître le rendement et la performance de l'entreprise.

4.2. La deuxième hypothèse.

La maîtrise et le fonctionnement des machines.

- La maîtrise des machines est un facteur d'efficacité des agents pour atteindre des objectifs tracés par l'entreprise.

Nous cherchons à comprendre à partir de cette hypothèse, comment la maîtrise des machines peut contribuer à l'augmentation de la productivité, la sécurité des produits, la qualité du travail, la qualité du produit pour l'économie de l'entreprise.

4.3. La troisième hypothèse

L'expérience des agents et son effet sur l'économie de l'entreprise

- L'expérience des agents contribue aux changements organisationnels.

Entant donné que l'expérience des agents est la source principale pour les entreprises s'adapter aux mutations technologiques et organisationnels, alors nous cherchons à comprendre comment l'expérience des agents contribue à ces changements.

5. Définitions des concepts

a. Formation

Selon J.M.Peretti, La formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, des méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs taches actuelles et futures⁵.

b. Formation professionnelle

Selon Jean Marie Peretti : Est un ensemble des dispositifs pédagogiques proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par l'évolution technologique et économique, et favoriser leur évolution professionnelle⁶.

c. Formation professionnelle spécialisée

Est l'acquisition visée par le travailleur à partir d'une qualification en vue de la maîtrise d'une poste de travail déterminé.

d. Flexibilité du travail

Est l'un des moyens qui permet à une entreprise de faire face à des telles évolutions. Elle consiste à remettre en cause l'organisation et le code du travail pour s'adapter aux contraintes du marché⁷.

e. Compétences

Selon Zarifian c'est une combinaison des connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, évoluer, de la valider et de la faire évaluer⁸.

f. Performance

Est le résultat « obtenu par une personne lors de la réalisation d'une tâche spécifique sont l'exécution obéit à des règles préalables. Ce qui sera analysé ici, ce n'est pas la capacité à

⁵ J.M.Peretti, « Ressources humaines et gestion du personnel », 2^{ème} Édition, Vuibert, Paris, 1998, p.99

⁶ JEAN Marie Peretti, Ibid, p.103

⁷ ASLIN Marc, JULIE Oyce, « Flexibilité du temps de travail », Courrier Hebdomadaire du Crisp 1987/3, Nr° : 1148-1149, p.6

⁸ ZARIFIAN Philippe, « Objectif compétence », Edition Liaisons, Paris, 2001, p.63

faire, mais le niveau de qualité du produit réalisé par rapport à des objectifs opérationnels (en comparant des productions similaires ou par rapport à une norme implicite ou explicite⁹ ».

f. Agent de maîtrise

Est un salarié faisant partie d'une catégorie du personnel de production doté des responsabilités d'encadrement du personnel, ouvrier au niveau d'une équipe, d'un atelier, d'une chaire ou d'autres sous-ensembles des productions.

g. L'entreprise

Est toute l'unité légale, personne physique ou personne morale qui jouissant d'une autonomie de décision, produit des biens et des services marchands¹⁰.

h. L'expérience

« C'est la connaissance des choses et des êtres, acquise de manière volontaire ou non, par l'usage de la vie, la confrontation avec la réalité ou par la longue pratique d'une activité¹¹ ».

i. Le savoir

C'est l'ensemble des connaissances théoriques acquises lors de la vie et la scolarité, en général c'est les caractères professionnels, c'est le niveau d'instruction obtenu¹².

j. Savoir faire

C'est la capacité de mettre en œuvre une habileté gestuelle ou conceptuelle et les savoirs nécessaires afin de mener à une activité tels que rédiger un bilan d'évaluation, conduire un projet, coordonner un collectif de travail.

k. Savoir être

Relève la capacité à manifester des attitudes, qualités ou des compétences adaptés aux situations de travail tels que dynamisme, patience, être observateur.

l. L'efficacité

Est définie comme « c'est le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés, ou bien la qualité de l'action réalisée dont l'effet d'atteindre les buts recherchés¹³ ».

m. Le changement organisationnel

C'est le changement qu'est : « tout passage d'un état à autre qu'est observé dans l'environnement et que à un caractère relativement durable¹⁴ ».

⁹ M.C.Belaid, « Guide pratique pour la gestion des ressources humaines », Edition Pages bleues, Alger, 2009, p.170.

¹⁰ ALPE Yves, « Lexique de sociologie », 2^{ème} édition, Dalloz, Marseille, 2007, p.104

¹¹ WWW. La Toupie. org

¹² LE BOYER Claude Levy, « Gestion des compétences », Ed' organisation, Paris, 2008, p.73

¹³ BERNARD Matory et DANIEL Crozet, « Pilotage sociale et performances », 9^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, p.167.

¹⁴ BEN Abdallah Lotfi, ZEINEB et autres, « le changement organisationnel et évolution des compétences », la revue de science des gestions, 2007/4 (n°226-227), p.12

6.La pré- enquête

Dans la préparation de notre l'enquête relative à cette recherche, nous avons procédé à une pré-enquête qui nous a permis de découvrir notre terrain d'investigation et de récolter le maximum d'informations sur les conditions générales du fonctionnement de l'entreprise RAMDY. L'objectif assigné permet de vérifier si on a bien posé le problème de recherche. La pré-enquête est une phase importante et utile auquel il faut recourir. En rapport avec notre cas, elle nous a permis de rencontrer les responsables de l'entreprise d'accueil et discuter avec eux sur notre sujet de recherche dont le but est de préciser notre problématique et nos hypothèses.

7.L'enquête

Nous avons effectué une visite répéter sur le site de l'entreprise durant le période 17 février au 18 mars de 2019 et c'était deux jours par semaine et 4h par jours, durant cette période nous avons interrogés un ensemble composé de 40 agents, tous travaillant dans le secteur de production, interrogés sur des questions en relation avec notre thème de recherche.

Notre thème a été validé et accepté par le service de personnel, et on nous accordés le temps nécessaire pour réaliser notre enquête, et on nous laisser accéder le secteur des productions à l'intérieur de l'entreprise.

Concernant la variable de formation professionnelle spécialisée, l'enquête s'est déroulé dans un climat favorable.

Concernant la deuxième variable la maitrise de fonctionnement des machines chez les agents de maitrise, on a rencontré quelques difficultés les premiers jours la cause de manque d'encadreur que maitrise le thème, mais après on a eu la chance d'avoir un bon encadreur que maitrise bien le thème et l'enquête s'est déroulé dans un climat favorable.

Grace à la flexibilité de l'entreprise et la bonne coopération des ouvriers, la distribution des questionnaires et la récolte ont été réalisé dans la même journée. Les évènements ces sont déroulés comme suite : nous étions dans des bureaux et les cheffes de chaque atelier ont fait passer les ouvriers de façon successive pour remplir les questionnaires.

8.Les méthodes et les techniques appliques

Chaque recherche scientifique, suppose l'usage d'une démarche scientifique qui permettra de réaliser ses objectifs, dans le but de vérifier les hypothèses de notre thème nous avons utilisé la méthode et la technique qui nous permettra de collecter les informations afin de répondre aux objectifs de notre recherche.

8.1. La méthode utilisée

Notre recherche s'inscrit dans une démarche quantitative, parce que est la plus adéquate au thème de recherche, elle sert à une étude statistique descriptive et explicative, donc elle nous permet d'avoir l'explication et la vérification de nos hypothèses. On entend par méthode comme « l'ensemble organisé d'opérations en vue d'atteindre un objectif ¹⁵».

¹⁵ ANGERS Maurice, « Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines », 11^{eme} edition, CASBAH, Alger, 1997, p.58.

Donc pour concrétiser notre recherche sur le terrain, on a utilisé la méthode quantitative « qui permet de recueillir sur un ensemble d'éléments des informations comparables d'un élément à l'autre ¹⁶».

8.2. La technique utilisée

Selon Madeleine Grawitz « toute recherche à caractère scientifique, doit compter sur l'utilisation des procédures opératoires, rigoureux, et susceptibles d'être appliqués dans la réalité que l'on appelle technique ¹⁷».

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche nous avons utilisé le questionnaire comme technique qui offre beaucoup d'avantage à la collecte des données pertinentes afin de décrire les caractéristiques des membres de l'échantillon en mettant l'accent sur les différentes caractéristiques et de trouver les corrélations entre les variables dans nos hypothèses.

8.3. Le questionnaire

Le questionnaire est « une technique de recherche qui consiste à poser des questions à des enquêtés déterminés de manière appropriée à un ensemble des questions des questions organisées et dans un ordre choisis ¹⁸».

Le questionnaire a pour finalité « de recueillir l'information auprès d'une population déterminé, de toucher toutes les variables introduit au niveau des hypothèses et d'établir directement des relations entre les variables ¹⁹».

Dans certains aspects d'analyse, nous avons en recours à l'analyse du discours pour approfondir notre analyse, et prendre au témoignage, nous idées relative à l'hypothèse.

Notre questionnaire est composé de questions fermées (modalités des réponses définies) et ouvertes. Donc elle se compose par trois axes (parties) :

-**La première** : porte sur les données personnelles.

-**La deuxième** porte sur la formation professionnelle spécialisée.

-**La troisième** porte sur la maîtrise et l'expérience professionnelle.

8.4. L'outil utilisé :

C'est le formulaire.

9. L'échantillonnage

Est un échantillon panel constitué de 40 individus, disponibles représentant l'ensemble des agents de maîtrise au niveau de l'entreprise, et il représente d'une façon exhaustive et représentative de la population d'étude qu'est celle de tous les salariés de l'entreprise.

¹⁶ RAYMONDI Boudon, « Les Méthodes en sociologies », 11^{ème} éditions, Puf, Paris, 1988, p.31

¹⁷ GRAWITZ M., « Méthodes des sciences sociales », 11^{ème} éditions, Dalloz, Paris, 2003, p.15

¹⁸ LEBARON Frederic, « La sociologie de A à Z », Edition la découverte, Paris, 2003, p.33

¹⁹ BOUDON Raymond, « Les méthodes en sociologie », 11^{ème} édition, Puf, Paris, 1998, p.31

I. La politique de la formation professionnelle spécialisée dans l'entreprise

1.La formation professionnelle

Depuis plusieurs années, les préoccupations en termes de formation professionnelle deviennent de plus en plus inquiétantes dans les différents pays du monde, dans ce contexte des profonds changements sur le plan organisationnel de différentes entreprises.

Avec la mondialisation de l'économie et l'ouverture à la compétition internationale, les ressources humaines, qui furent depuis longtemps considérées comme un coût à supporter par les fonctions publiques africaines, sont aujourd'hui perçues comme un véritable investissement qu'il faut constamment valoriser afin d'en tirer le meilleur pour la collectivité.

Pour qu'une entreprise soit plus compétitive il faut qu'elle ait des nouvelles technologies et surtout d'un personnel conséquemment formé. Ainsi la capacité d'adaptation à cette compétition exige un personnel préparé c'est à dire un personnel formé continuellement.

La formation seule ne suffit plus à assurer du professionnalisme. En effet à cette exigence semble de situer davantage à l'intersection d'une combinaison des savoirs individuels et collectifs. Savoir-faire mais aussi savoir être qui entrent alors en adéquation avec les atteintes de l'entreprise, faisant émerger ainsi un type de compétence qui se construit alors dans les échanges qui ont lieu en situation du travail.

1.1. La politique de formation

Selon Jaques Soyer « la politique de formation est une des politiques humaines de l'entreprise. Elle ne s'écrit pas chaque année ; sa durée de vie est de plusieurs années (d'environ 5 à 7 ans), alors que les orientations de formation sont redéfinies ou aménagées chaque année²⁰ ». Donc les entreprises cherchent toujours à créer des politiques de formation professionnelle spécialisée dans laquelle vont bénéficier à l'entreprise ainsi comme les salariés.

Un objective explicite des politiques des formations professionnelles est de pouvoir aux besoins en qualifications et compétences que nécessitent ou que vont nécessiter dans l'avenir et les mutations dans l'entreprise, donc elles visent à développer la formation initiale chez les agents et bien aussi pour meilleur donner aux individus des compétences professionnelles durables et permettront d'évoluer et de s'adapter aux évolutions du travail et des organisations .et l'individu modifiant et développant ses compétences il devient capable de accomplir efficacement certaines taches lesquelles ils accroissent sa productivité et le rendement de son investissement dans l'entreprise.

La démonstration des nouvelles compétences acquises dans le cadre d'un processus de formation professionnelle est une chose que peut et doit être mesurable, l'objectif étant d'améliorer les compétences personnelles et institutionnelles en rendant les organisations et les individus plus efficaces, innovants et compétitifs. Le processus de formation et les

²⁰ JAQUES Soyer « Fonction formation » Ed' organisation, Paris, 2003, p.28

résultats obtenus sont leur contribution au développement des entreprises et font le potentiel humain.

La formation doit être structurée de façon à atteindre les objectifs de l'entreprise et à soutenir sa stratégie. Le but ultime de la formation étant l'amélioration de la performance, les comportements et les compétences dans le sens désiré.

Chaque fonction dans l'entreprise met en œuvre une politique pour remplir sa mission. En effet, sans une politique clairement définie, on ne peut pas comprendre et saisir la place et l'intérêt de la formation. La politique de la formation donne le sens des buts que l'entreprise cherche ou veut atteindre par la formation, alors c'est de la politique de la formation que partent les stratégies et les orientations données à la formation. La politique de la formation dans l'entreprise est l'élément de la démarche descendant dans la construction du plan de formation.

Selon G. le Boterf « les besoins de formation expriment l'écart de connaissances ou des compétences existant entre le profil professionnel requis et le profil professionnel réel. les besoins de formation sont exprimés en fonction d'objectifs opératoires de formation ²¹ ».

Les besoins de formations se dégagent donc à partir des situations entre l'existant et la situation attendue. Alors pour identifier ces besoins il faut faire une synthèse d'évaluation des compétences requises, chercher à voir quels sont les finalités de l'entreprise, les atteints des salariés et l'analyse des situations de travail dans l'entreprise.

On attend donc des politiques de formation professionnelle qu'elles aient des effets longs sur les productions des qualifications et des rendements dans l'entreprise. La politique d'évaluation doit s'attacher, entre autres, à faire mesurer les compétences et le professionnalisme des salariés (en plus de la performance et du potentiel). C'est suite à cette évaluation de la formation qu'on pourrait savoir quel type de formation conviendra à telle cadre, agent de maîtrise, ouvrier. Selon les lacunes constatées en matière des compétences et des objectives de poste, L'entreprise oriente ses choix en matière de formation, ce qui assure une grande efficacité et pertinence dans la politique de formation.

Pour donner une grande crédibilité à la formation, il faut qu'à la sortie de la formation suivie, le salarié soit récompensé par une augmentation de salaire, une promotion ou bien par une meilleure prise en compte de ses besoins divers telle que l'amélioration de l'environnement et des conditions de travail, possibilité de mettre en pratique les compétences et connaissances acquises. Rémunérer les compétences dans l'entreprise doit nécessairement aider à mieux accepter les formations proposées qui visent à développer les compétences des salariés, celle-ci (rémunération des compétences) influera nécessairement sur la performance globale de l'entreprise.

Selon Alain Meignant la formation est un « facteur d'ajustement et d'adaptation, et un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le sociale et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise²² ».

²¹ GUY Le Boterf, « L'ingénieur et l'évaluation de la formation », Ed 'organisation, Paris, 1993, p.96

²² MEIGNANT Alain, « Manager la formation », Edition, Liaisons, Paris, 2009, p.101

La politique de formation exprime les objectifs poursuivis et permet de comprendre les logiques du plan de formation et la finalité des actions qui les composent.

Il est impératif qu'une politique de formation présente des modalités d'organisation de l'action formation ; la pédagogie, le calendrier, la planification, les conditions de réussite et d'évaluation ainsi que le budget alloué à cette action pour l'exécuter.

La politique de formation est une conséquence de la situation de l'entreprise, elle constitue une réponse aux conditions de leurs mises en œuvre. Dans ce contexte alors c'est l'entreprise qui détermine l'action de formation et c'est à la charge de la politique de la formation de faire les liens entre la stratégie de l'entreprise et les actions de formation.

1.2. Au sein de l'entreprise RAMDY

La politique de formation répond à une double finalité. La première c'est permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et la deuxième c'est aux modifications des conditions de travail impliqués par l'évolution du contexte économique, il s'agit ici de déterminer les compétences nécessaires requises et de localiser les compétences déjà possédées par les salariés, dites compétences acquises afin de mettre en place les objectifs visés par le biais de l'action formation. Le second c'est de déterminer et d'assurer les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise.

2. Le plan de formation

Alors le plan de formation valorise la politique de formation de l'entreprise et met en cause sa relation avec la stratégie de l'entreprise. C'est un document écrit comme la politique de formation, qui présente l'ensemble des actions de formation retenues par l'employeur au profit de ses salariés et la manière de les réaliser à temps.

Le document qui présente le plan de formation doit comporter une prévision de coût de la formation, le budget nous renseigne sur les coûts de la formation, les salariés, stagiaires et les frais relatifs à la formation à mentionner les frais de déplacement et hébergement.

Selon Guy le Boterf « le plan de formation est un ensemble cohérent et ordonné des actions de formations nécessaires pour résoudre des problèmes existant dans l'entreprise, et satisfaire à ses besoins de formation. ²³ ».

Pour exécuter le plan de formation l'employeur est amené à maîtriser les conditions de coût, de qualité et de délai de réalisation. Le responsable organise les actions des formations retenues. Il est chargé de la gestion administrative du plan et en temps même les conventions de stage avec les organismes formateurs. Il pilote également les tableaux de bord de formation et leurs indicateurs pour mieux contrôler à n'importe quel moment le budget alloué et la réalisation du plan.

²³ GUY Le Boterf, « L'ingénieur et l'évaluation de formation », Ed' organisation, Paris, 1993, p.97

2.1. Le plan de formation dans l'entreprise RAMDY

L'entreprise RAMDY réalise sa gestion des compétences par une stratégie qui est le plan de formation et qui reflète les besoins de l'employeur et de salarié, sa réalisation constitue une tâche délicate, donc trouve sa place entre le plan stratégique opérationnel de l'entreprise.

2.2.L'évaluation du plan de formation

Alors l'évaluation du plan de formation est une étape qui permet d'améliorer, voire, de corriger le plan de formation de la période suivante. Cette évaluation permet de porter un jugement sur les résultats obtenus grâce aux investissements réalisés en formation. Intégrée un plan de formation, l'évaluation apporte des réponses à plusieurs questions ;

Il s'agit de savoir si le plan de formation se croise avec la politique de l'entreprise, si les résultats quantitatifs concernent le nombre de salariés formés, d'actions, de dépense et qualitatives sont satisfaisants, à savoir si le budget est maîtrisé et si l'ensemble des acteurs sont impliqué pour assurer l'efficacité de l'action de formation.

2.3.La période de plan de formation

Le période du plan de formation est en fonction des besoins de l'entreprise et des salariés. La réalisation du plan de formation peut se faire sur les périodes différentes.

« Réaliser un plan de formation revient à prendre des actions dans le temps (analyse des besoins, construction des actions de formation, budgétisation, suivi des actions, évaluation...etc.)²⁴».

Certaines actions de formations sont retenues et suivies au cours de l'année car elles répondent à des besoins imprévisibles. Correspondent à un projet de longue durée et prévisibles, des autres formations peuvent être programmées sur plusieurs années. Mais il reste à dire que la période est suivant annuel, car l'ensemble des activités de l'entreprise se réalise durant une période d'une année.

Il est dans l'intérêt de l'entreprise de mettre en place un plan de formation, qui traduit et met en valeur sa politique de formation et d'identifier les étapes de sa mise en place.

2.4.L'organisme de formation

L'entreprise peut réaliser ses actions de formation si elle dispose des moyens et des formateurs qualifiés qui font partie de son personnel, et qui peuvent assurer la formation des autres salariés. L'entreprise est plus de son activité, formatrice. Comme elle peut recourir à des formations externes, prestataires des formations, pour subvenir les programmes de formation de qualité qui correspondent à ses objectifs.

2.5.Les formateurs de l'entreprise RAMDY :

Cette entreprise dispose des formateurs internes qualifiés pour les formation internes.

²⁴ DIMITRI Weiss et al « Ressources humaines », 3^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2010, p. 433

2.6. Contenu du plan de formation

Le plan de formation comporta des informations quantitatives qui permettront d'assurer le suivi de son exécution, les besoins de formation sont traduits en ligne du plan, chaque ligne du plan précisera les informations selon ces quatre éléments :

- Descriptif des actions de formation ;
- Hiérarchisation des priorités de formation ;
- Préviation d'étalement de ces actions dans le temps ;
- Budgétisation prévisionnelle des actions à mener ²⁵;

Celle-ci est prise par un responsable désigné, qui peut être le responsable hiérarchique des personnels concernés. Il conviendra de ne pas cumuler la responsabilité de la ligne du plan et l'animation de l'action de formation de cette même ligne.

2.7. Le plan de formation au sein de l'entreprise RAMDY concerne :

- La nature de chaque opération ;
- La problématique (le besoin) ;
- L'objectif ciblé par l'action de formation ;
- Les postes de travail concernés et l'effectif ;
- La nature et le type de formation préconisés ;
- Les différents intervenants et la durée de chaque opération de formation.

2.8. Processus d'élaboration du plan de formation

Le plan de formation s'inscrit dans une culture et dans une dynamique de l'entreprise. L'élaboration du plan de formation est sous la responsabilité pleine et entière du chef de l'entreprise, avec une consultation obligatoire du plan de formation et peuvent faire des propositions pour modifier ou améliorer le plan envisagé par l'employeur. Son élaboration et sa réalisation seront minutieuse et assurées. L'exécution de ce plan repose sur trois grandes étapes selon J.P.Citeau :

- L'identification des besoins ;
- La définition du plan ;
- L'exécution ²⁶.

2.9. L'identification des besoins

Cette identification comprend l'ensemble des décalages réels ou virtuels qui risquent d'accuser certains dysfonctionnements, afin de prendre les mesures de formation qui apparaîtront appropriées.

Selon J.P. Citeau « Les besoins doivent s'exprimer à trois niveaux ²⁷ » :

²⁵ ²⁵ J.P.Citeau, « Principe généraux et cas pratique », Edition, Armand Colin, Paris, 2001, p.98

²⁶ Ibid, p.103

a) -Le niveau institutionnel

Qui s'inscrit étroitement dans la logique de fonctionnement et de développement de l'entreprise et des ressources humaines. Le recensement des besoins pour ce niveau dépend essentiellement de l'analyse des écarts entre les compétences requises par les structures de travail et celles des ressources humaines disponibles

b) -Le niveau sectoriel

Qui ne concerne qu'un métier de l'entreprise, qu'un aspect des activités, qu'une unité de travail. Au niveau sectoriel, chaque responsable de service ou d'unité sera mobilisé par le responsable de formation pour identifier ses propres besoins résultant des décalages spécifiques aux situations de travail dont il a la responsabilité.

c) -Le niveau individuel

Qui concerne les situations particulières de tel ou tel salarié. Et l'enquête auprès du personnel est parfois structurée encore à partir d'un catalogue des actions personnel et d'analyse de potentiel que permet de rationaliser le recensement des besoins individuels et surtout d'opérer les rapprochements indispensables entre les aspirations des salariés et les opportunités des carrières.

Le travail du responsable de formation consistera à répertorier tous ces besoins, auprès des acteurs de l'entreprise, concernés par trois niveaux, en les aidant le cas échéant à formuler leurs besoins et à définir leurs priorités. Le chargé de formation devra au préalable assurer la diffusion des informations et des outils nécessaires à l'expression des besoins.

2.10. Les cahiers des actions de formation

Selon J.P.Citeau, le cahier des charges « est un instrument dans l'ingénierie de la formation. Il facilite et permet la contractualisation entre le client et le prestataire, l'entreprise et le fournisseur²⁸».

Est un document contractuel fixant les modalités d'exécution d'action de formation. Ce document contient les éléments administratifs, pédagogiques, financiers et organisationnels pour atteindre des objectifs déterminés. Les actions de formation selon GUY Le Boterf « constituent le plan de formation, et sont décrit en termes de cahier de charge²⁹».

Les cahiers des charges de la formation s'inscrivent dans le cahier des du projet de l'entreprise ou organisation.

2.11. L'intérêt du cahier des charges :

La mise en œuvre des charges présente un certain nombre d'intérêt, tant pour l'entreprise :

-Client, que pour le formateur-prestataire ;

²⁷ Ibid, p.106

²⁸ Ibid, p.109

²⁹ GUY Le Boterf, Op cite, p.54

-La rédaction du cahier des charges amène **le client** à :

- Analyser son besoin ;
- Construire sa demande ;
- Définir et documenter ses exigences.

Cette partie renvoi à l'entreprise ou le client, à formuler sa demande de formation. Elle peut s'appuyer sur la norme comme nous le verrons ci-dessous.

-La recherche de la conformité au cahier des charges **astreint le fournisseur** à :

- Analyser la demande et les exigences du client ;
- Evaluer ses propres capacités de réponse ;
- Rechercher avec le client les solutions pour résoudre les différences entre exigences de la demande et les capacités de réponse ;
- Concevoir les modalités, organiser et mettre en œuvre les moyens de réponse appropriée.

Ce travail se retrouve alors dans la réponse à l'appel d'offre. Ainsi, l'existence du cahier des charges, son élaboration et sa mise en œuvre :

- Renforce la régulation des actions à conduire ;
- Favorise et recherche la qualité des prestations ;
- Fonde des relations de confiance entre les différents acteurs.

Si le cahier des charges est important, celui-ci s'inscrit dans un ensemble de documents articulés les uns aux autres, chacun ayant sa fonction. De même, chaque document renvoie à des utilisations spécifiques selon les acteurs.

2.12. L'objectif du plan de formation

Les objectifs généraux étant définis, les priorités à satisfaire arrêtées, le responsable de la formation «devra les finaliser dans un ensemble d'action permettant d'acquérir les connaissances et les aptitudes nécessaires à l'évolution de l'entreprise et à leur propre développement³⁰ ».

L'objectif du plan de formation est de déterminer la nature, la densité, la durée, le contenu d'une action. Le chargé de formation aura pour mission de traduire ces objectifs en action et de trouver les moyens les plus appropriés pour satisfaire ces objectifs dans les propositions budgétaires qui sont affectées à la formation. Deux possibilités s'offrent à l'entreprise :

-La formation interne : Qu'est assurée par l'entreprise elle-même :

-Soit que celle-ci dispose d'un centre de formation intégré avec une équipe d'animateurs formateurs permanents.

-Soit qu'elle mobilise ponctuellement les compétences de ses cadres et de ses techniciens pour effectuer des actions de formation.

³⁰ J.P.Citeau, Op cite, P.112

2.13. Au sein de l'entreprise RAMDY

Le chef de service procède au choix des animateurs selon le fichier des formateurs internes pour assurer le cycle de la formation considéré.

La formation externe : est assuré, dans le cadre d'une convention de formation avec l'entreprise, par des organismes extérieurs. Les entreprises ont le choix entre deux formules :

-**La formation interentreprises** : lorsqu'elles envoient quelques salariés suivre un stage proposé dans le catalogue d'un prestataire.

-**La formation intra-entreprise** : lorsque le prestataire est sollicité pour monter une action à la carte au bénéfice des seuls salariés de l'entreprise qu'ont faite la demande.

Au sein de l'entreprise RAMDY la formation externe :

- La formation de longue durée chez l'organisme spécialisé.
- Le séminaire chez l'organisme spécialisé.
- Le séminaire sur site à l'entreprise dispensée par l'organisme spécial.

3. Les actions de formation :

Il convient de gérer les différentes actions programmées, d'assurer le suivi et les évaluer. Dans cette perspective, le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie le contenu du plan de formation. L'importance accrue de la formation a conduit les entreprises à développer de véritables outils (tableaux de bord, progiciels) pour rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leurs actions.

« L'objectif de la formation est sur l'initiative de l'entreprise parce que c'est elle qui détecte ces besoins et ensuite programme le plan de formation ³¹ ».

Le plan de formation est considéré comme un moyen de réaliser les orientations prises par la direction. Il est indispensable, pour l'organisation et la réalisation des actions de formation. En effet, l'efficacité de ce plan implique l'efficacité globale de tout le processus de formation.

3.1. L'évaluation des actions de formations

L'évaluation devra être systémique lors du retour du salarié. Cependant, elle reste encore rare, du fait qu'elle est complexe à réaliser. Elle peut être faite par trois niveaux dont :

- Il faut évaluer les connaissances acquises par le salarié ;
- Évaluer quels sont les effets de la formation sur les performances de l'entreprise.

Au sein de l'entreprise RAMDY des actions de formation permet :

- Évaluer la capacité du salarié à mettre en application ses nouvelles connaissances dans l'exécution de son travail.

³¹ SOYER Jacques, « Fonction formation », 3^{ème} édition, C group Eyrolles, Paris, 2003, p.139

3.2. Les types d'évaluation

L'évaluation à court terme

L'objectif principal « est d'évaluer l'acquisition des connaissances par les salariés stagiaires. Cette phase est l'occasion de recueillir les impressions des stagiaires sur le contenu ainsi que le déroulement de la formation, afin de pouvoir apprécier leur niveau de satisfaction³² ». Cette évaluation est dominante dans les organisations. Elle est nécessaire mais ne peut pas malheureusement que peu contribuer à mesurer l'efficacité de la formation.

L'action peut avoir été pédagogique et le salarié peut en être content, sans forcément appliquer par la suite ces connaissances en situation concrète de travail. C'est pourquoi cette phase est insuffisante.

L'évaluation à moyen terme

Egalement appelé (évaluation différée), consiste à vérifier que les salariés formés sont capables de transférer leurs acquis dans leurs situations de travail respectives et donc qu'ils possèdent bien les compétences professionnelles pour lesquelles ils ont été préparés.

Pour cela, on peut tout d'abord observer comment se comportent les salariés en situation de travail, et analyser leur résultat à l'aide du tableau de bords.

L'évaluation à long terme

La formation vise dans ce cas à préparer l'avenir en essayant d'adapter les salariés et cadres aux changements qui pourraient caractériser un environnement de l'entreprise ou encore des changements voulus par elle-même (développer une culture de l'entreprise, esprit, qualité, ouverture à un environnement interculturel, etc.), à travers des formations générales, université, d'entreprise, séminaires, etc.

3.3. Les modes des Gestions

« La politique de formation se donne comme des principes à respecter et des conditions d'efficacité ou de réussite ». ³³Alors les conditions de réussite renvoient aux éléments sur lesquelles s'appuie l'entreprise pour assurer la réalisation des objectifs de formation. Ces éléments peuvent expliquer plus ou moins l'échec ou la réussite d'une politique de formation, on cite comme l'exemple le niveau de centralisation de la formation, des moyens mobilisés, la communication sur la formation, la prise en compte des responsabilités de formation dans la gestion de carrière des managers, la précision des modes d'évaluation de la formation.

Le style de management de l'entreprise conditionne bien aussi la réussite de la politique de formation. En effet, si l'entreprise fonctionne par un management autocratique et une organisation du travail basée sur les principes de tayloriens (OST), les salariés ne vont pas adhérer ou tout simplement ne s'impliquent pas dans la réalisation de la politique et les résultats seront mitigés. Mais si les salariés ont été associés depuis l'analyse des besoins de

³² SOYER Jacques, Ibid, p.145

³³ JACQUES Soyer, Ibid, p.29

formation jusqu'à l'application des procédures, ils développeront une toute autre attitude car ils seront partie prenante du projet et de la politique à mettre en œuvre et leur adhésion fera que cette politique remplira les fonctions pour laquelle elle a été élaboré. Mais ceci n'est pas automatique car la complexité de l'environnement externe et interne de l'entreprise, nécessite d'avoir une vision plus large en intégrant les évolutions de l'environnement et d'envisager l'interaction avec les autres composants de la fonction ressources humaines telle que le recrutement, évaluation, gestion des carrières et rémunération.

Selon Alain Meignant « la politique de la formation est un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer d'une manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel, et une relation positive avec son environnement, Elle exprime une volonté, exprimée par le directeur général, et engage toute l'entreprise, portant sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de la gestion de la formation, et par extension, de gestion de compétences ³⁴».

Au sein l'entreprise RAMDY

Nous avons constaté que la politique de formation pour l'entreprise vise l'adaptation des salariés aux postes occupés par le développement de leurs connaissances et compétences, en vue d'améliorer les résultats opérationnels de l'entreprise (chiffre d'affaire, réduction de coûts, gain de productivité, réduction des accidents de travail).

La formation au bénéfice de l'entreprise

- Vise une préparation du personnel à des promotions ou des conversions (internes et externes), c'est-à-dire développement de la mobilité.
- Vise le développement des outils intellectuelles de base telle que (processus de décisions, logicielles, normes, qualités, informatique, chimie, entre autres domaines...) pour une montée en puissance en niveau opérationnel.
- Vise le développement de la culture de l'entreprise (faire régner certaines valeurs et éthique). Elle vise à maintenir les capacités requises au service du progrès des organisations.
- Adapter les salariés à des tâches bien spécifiques et particulières, et les adapter aussi au changement d'emploi et de poste. Vise à assurer l'adéquation entre la capacité et les connaissances des salariés.
- Favoriser l'efficacité de tous les salariés par une utilisation optimale des ressources et une réduction des accidents et des départs.
- Améliorer le statut par la promotion. Vise à aider les nouvelles recrues à s'intégrer facilement dans l'entreprise, gain de temps et l'efficacité de l'ensemble de l'entreprise, développement du sentiment d'appartenance chez les salariés.
- Vise à aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en ressources humaine de chacune des services de l'organisation, possibilité de conversion des salariés à des postes, dont la compétence est supérieure à celui déjà occupé.
- Vise à aider les salariés à développer de nouvelles connaissances, savoirs faire-compétences,

³⁴ MEIGNANT Alain, « Manager de la formation », 7^{ème} édition, Liaisons, Paris, 2006, p.53.

- Vise l'insertion des salariés aux bonnes places aux bons moments.

La formation au bénéfice des salariés

Chez les salariés la politique de formation professionnelle spécialisée dans l'entreprise RAMDY vise l'amélioration et adapter les salariés à son poste actuel (occupé),

- Vise l'évolution du personnel d'un poste vers l'autre voisin.
- Vise aux salariés de se convertir vers des autres métiers.
- Vise aux salariés d'accéder à des postes supérieurs, par un système de promotion dans l'entreprise.
- Vise une qualification professionnelle,
- Vise à acquérir un savoir général, culturel, associatif à des autres finalités sans relation et en relation avec l'entreprise,
- A développer le professionnalisme des salariés,
- Préparer les salariés à des évolutions à venir,
- Élever le niveau général des salariés,
- Rendre capable les salariés à participer efficacement aux projets de l'entreprise.

La politique de formation spécialisée dans cette entreprise a pour objectif d'orienter les décideurs, les collaborateurs, les managers dans la sens indiquée afin que l'entreprise soit performante. Le système actuel de la politique de formation de l'entreprise RAMNDY répond aux attentes des salariés ce qui permet le développement individuelle et collectif du personnel ainsi que le développement de propre l'entreprise.

II-Le plan gestion des formations spécialisées dans l'entreprise au profit des agents

1.La formation et l'investissement des entreprises

La formation « est considérée comme une activité importante à laquelle on consacre un budget relativement conséquent souvent même supérieur aux obligations légales lorsque celle-ci existent ³⁵ ». Cette valeurs financière accordée à la formation ne lui donne pas pour autant le statut d'activité des productions dans l'entreprise, Ainsi lorsque pour une raison ou une autre existe un conflit entre une activité de formation et une activité de production, l'évidence du choix significative : Le travailleur sera pris de réaliser son activité de production que ce soit exécuter une rende en forêt pour constater des infractions soupçonnées, rédiger un procès-verbal qui n'est peut attendre, animer une réunion d'un réseau d'acteurs sur le terrain qui vient se mettre en place, contrôler un budget en fin d'année, ou tout autre activité urgent en liaison direct avec le métier, plutôt que d'assister à la formation, même si elle si elle est prévue depuis longtemps.

La formation est considérée comme un investissement qui renvoie à la combinaison entre deux optiques telle que :

-La formation coute cher et il convient de la rationaliser et maîtriser son utilisation.

-La formation est un moyen d'accompagnement efficace de la mise en œuvre de projets de développement et de perfectionnement. Et ne peut pas la considérer comme un investissement au sens comptable comparable à l'achat d'un nouvel équipement même s'il n'y a pas plus des moyens pour calculer dès le départ sa rentabilité espérée. Donc la formation est considérée comme un atout stratégique du développement de l'établissement ou de l'entreprise. La formation participe à la politique générale de l'organisation.

« La formation est important parce que elle contribue à la réalisation de problèmes auxquelles l'entreprise est confrontée. Sa finalité économique s'exprime par le fait qu'elle fabrique des compétences professionnelles économiquement et socialement utiles ». ³⁶

La formation est un ensemble d'actions organisées dans une période définit, à l'aide des acteurs, des méthodes et des outils. Et la formation est censée d'apporter une réponse à un besoin clairement identifié et effectuer des améliorations pour les individus d'un côté et la performance de l'entreprise de l'autre côté. Elle représente aujourd'hui un investissement stratégique de l'entreprise ; et une composante fondamentale de la politique de gestion de son capital humain, dont il est nécessaire de vérifier ses résultats attendus et de les apprécier afin d'assurer l'efficacité de ses actions.

« Les besoin de formation, ce sera de bien décrire les changements que l'on veut obtenir, bien montrer le plan d'action que vise les changements souhaités³⁷ ».

Donc la formation est le vecteur essentiel de l'efficacité professionnel, alors une organisation que ne disposerait pas d'un personnel compétent serait rapidement condamné à disparaître au moins de n'être pas fondé que sur l'application stricte de procédures. Donc la formation

³⁵ ³⁵ GUY Le Buterf, Op cite, p. 65

³⁶ WEISS et all Dimitri, « Les ressources humaines » 3^{eme} édition, Ed' organisation, 2001, Paris, p.426

³⁷ SOYER Jacques, « Fonction formation » 3^{eme} édition, C group Eyrclles, Paris, 2003, p.137

permet aux employeur d'avoir des compétences qui face à une situation professionnel donné peut construire une réponse prédite et appropriée en mobilisant toutes les ressources que sont aux dispositions, que ces ressources soient externes ramenant une procédure, une réunion d'équipe, et du matériel. Soit interne ramenant c'est-à-dire tout ce que les travailleurs possèdent en lui-même tel que des savoirs, de savoir-faire, des valeurs.

L'enjeu de développement des compétences est important, il consiste à rendre les travailleurs capables de résoudre des situations en se fondant sur trois dimensions essentielles telle que :

-D'une part, celle de l'originalité c'est-à-dire il n'y a pas des solutions tous faits à tous les problèmes.

-D'autre part l'efficacité il ne s'agit pas d'apporter n'importe quelle réponse, est compétent celui qui peut trouver la réponse qui permettra à l'organisation de réaliser aux milieux ses objectifs, pour bien collectifs.

-Enfin celle de l'intégration, il n'existe plus des solutions isolées à part quelques exception.

1.2. La formation professionnelle et le processus de gestion

La formation professionnelle influence sur les trois principaux processus de gestion telle que la finalisation, l'organisation et l'animation.

L'atteinte des orientations globales de l'organisation en ce qui concerne le premier point la finalisation, ne peut être réalisée qu'à travers une performance acquise des participants, « dans ce sens que mieux on est formé, plus on est performant ³⁸», dans ce sens, la contribution de la formation au processus de l'organisation repose par le biais de trois missions spécifiques telle que :

-La formation professionnelle assure la division de l'entreprise en organes, auxquels sont assignés des missions spécifiques et des moyens coordonnés pour permettre leur exécution.

-Elle détermine l'articulation entre ces différents organes, grâce à la mise en place des relations hiérarchiques ou fonctionnelles et des procédures qui organisent leurs relations mutuelles.

-Elle consiste à distribuer les membres de l'entreprise entre les organes, en leurs octroyant de façon plus aux moins explicite une place, un rôle et un statut.

La formation professionnelle contribue à la réunion des conditions dans lesquelles les membres de l'organisation profitent de leurs places, et avec lesquelles ils sont sensibilisés et motivés.

1.3. La formation et la communication interne

En ce qui concerne le dernier processus suscité l'animation, la formation constitue un dispositif de communication interne telle que ;

-Elle participe à la valorisation des employés présents au sein de l'entreprise, ainsi que le potentiel humain existant.

³⁸ CASSE Pierre, « La formation performante », Edition les presses de management, Alger, 1990, p.114

-Elle soutient la conciliation entre l'acquisition des nouvelles compétences et leur mise en œuvre réelle en favorisant un processus d'appropriation.

-Elle cède des occasions permettant de capitaliser des compétences et diffusées au sein de l'entreprise, et contribue ainsi à la structuration d'une part essentielle des actifs immatériels accumulés par l'organisation.

2. La formation comme outil de développement des compétences

La formation est l'outil que permet d'agir sur ces compétences, de continuer à les développer, de les renforcer, elle est d'autant plus important que, comme l'a écrit le Boterf(à la différence de la pile de bien connue), la compétence ne s'use que si on ne le utilise pas on peut supposer que toute les personnes que sont engagé dans une organisations possèdent les compétences nécessaires pour l'exercice de leur fonction, du moins à un niveau, du moins à un niveau basique (des professionnel débutant),mais si l'organisation considère que ce niveau de départ est suffisant, elle risque de perdre son efficacité car d'une part il y a une possibilité d'érosion des compétences si celle-ci ne sont pas suffisamment utilisée, et d'autre part l'éventuel des compétences de départ n'est pas suffisamment large pour confronter, surtout dans cadre nouveau et évolutif.

« Le première souci de le entreprise est la création des conditions favorables au développement des compétences ³⁹ ».

La formation doit permettre d'entretenir et de développer les compétences des travailleurs de telle sorte que l'organisation puisse continuer à être efficace, même sans se placer dans une perspective de croissance, le renforcement des compétences est indispensable pour tout organisation.

Pour que la formation contribue réellement à l'efficacité professionnelle, il importe d'abord à intégrer les actions de formation dans une perspective systémique plus globale et ensuite de réunir un ensemble des conditions spécifiques à la formation et relative à ces dimensions telle que :

-La pertinence des objectifs des actions de formations.

- L'attente de ces objectifs au moment de la formation et le transfert des compétences acquises dans les situations du terrain.

L'alternance dans un cadre structurel de la gestion des compétences comme un principe, est un système et un outil de formation diplômante qui vise la professionnalisation des nouveaux entrants comme les salariés en leur permettant de développer des compétences complexes et de mettre en lien l'expérience développée sur le lieu de production.

Alors la formation « est donc un objet de recherche dynamique, elle s'interroge d'une part dans un continuum processuel où les alternants développent une relation particulière à l'organisation, d'autre part l'alternance décrit comme un système constitué de sa dimension, en effet elle peut être considérée comme un dispositif d'intégration, c'est-à-dire processus de socialisation organisationnelle ⁴⁰ ».

³⁹ CLAUDE Lévy Le Boyer, « Gestion des compétences », Ed' organisation, Paris, 2002, p.130

⁴⁰ CLAUDE Lévy Le Boyer, *ibid*, p.140

Alors la formation professionnelle permet les passages d'une situation ancienne comme à une situation nouvelle inconnu, elle est un processus d'apprentissage de ficelle d'un emploi ; d'endoctrinement et de formation ; processus par laquelle un individu reçoit l'enseignement de ce qu'est important dans une organisation et dans les sous-unités. La socialisation organisationnelle met l'accent sur l'œuvre des tactiques d'apprentissage des nouveaux et des tactiques de socialisation de l'organisation, processus d'apprentissage, la socialisation organisationnelle est consacrée sur quatre domaines, l'individu, l'organisation, le groupe de travail. La relation entre l'individu et l'organisation porte une signification intellectuelle entre l'acteur et son environnement organisationnel, l'alternance dans la relation individu, organisation, d'un outil de formation à un outil de gestion des ressources humaines, à travers la formation en alternance, l'organisation attend une socialisation rapide des individus doublée d'une performance accrue, par une plus-value concurrentielle, elle vise également, dans une démarche de gestion des compétences, à professionnaliser les acteurs sur long terme, afin d'obtenir un retour sur un investissement et accroître du capital humain, particulièrement les objectifs pratiques sont atteints, quand les objectifs comportementaux sont présents, l'objectif de fidélisation, en considérant l'acteur impliqué affectivement est atteint par l'organisation, qui réussit à maintenir. Au sortir de l'alternance, la formation professionnelle demeure donc un outil inscrit dans une politique de fidélisation qui peut participer, partiellement à la maîtrise de la création d'un lien fort entre l'individu et l'organisation, la fidélisation vise par la formation professionnelle, investie dans une politique de gestion des compétences, repose donc sur la création d'une relation dialectique entre l'individu et l'organisation.

5.1. Le plan de gestion de formation

Le plan de gestion de formation professionnelle spécialisée facilite l'atteinte des objectifs de l'entreprise. En effet, ils ne consistent pas uniquement aux objectifs généraux mais également ceux des diverses unités, c'est pourquoi la construction tout comme le suivi de sa réalisation ne sont pas uniquement l'affaire du responsable de formation, mais concernant plusieurs acteurs de l'entreprise.

« La formation est considérée comme un investissement et on attend de ce fait une contribution à la performance et à l'efficacité de l'organisation par la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels, changement de comportement, réorganisation ».⁴¹

Le plan de gestion de formation est comme un élément participant à l'efficacité globale de l'entreprise et atteinte des objectifs qu'elle s'est fixés dans sa politique générale. Elle guide les projets et programmes de l'entreprise, et de ce fait, est supervisée par la direction générale, qui confie au responsable de la formation des moyens en mesure des objectifs poursuivis et inscrit son action au cœur même des programmes, comme ceux d'investissement, d'organisation et de qualité de l'entreprise.

Selon J.M.Peretti, « la formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, des méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leur sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures ».⁴²

⁴¹ WEISS et al Dimitri Op cite. Page : 423

⁴² J.M.Peretti, « Ressources humaines et gestion du personnel », 2^{ème} édition, Vuibert, Paris 1998, p.99

La formation des hommes est donc considérée elle-même comme un investissement à long terme. Elle est vue comme une condition de survie et de performance, alors, il s'agit bien d'une vision optimisée de la formation et de son emploi par l'entreprise.

Mais ce qui concerne la forme, chaque entreprise peut donc donner un plan de formation qu'elle souhaite.

La formation au profit des salariés renforce la confiance en soi chez les salariés, et contribue à l'épanouissement de la personne.

-Elle permet d'une part d'améliorer la compétitive de l'entreprise et de l'autre part l'appartenance des salariés à l'organisation.

-elle permet aux salariés à des changements professionnels et mutations internes, une meilleure compréhension de l'organisation ou le salarié effectue son travail, une possession d'une grande maîtrise du métier, développement du savoir savoir-faire et relations de gestion.

-permet la possibilité de création d'un climat convivial avec les collègues et amis, et de nouvelles connaissances dans des lieux extérieurs à ceux du travail.

- permet la possibilité de suivre des formations dans les périodes où l'individu veut faire des connaissances et qui peuvent même être sans rapport direct avec le travail.

2.6. Au sein de l'entreprise RAMDY

On a constaté que la formation professionnelle spécialisée constitue un investissement au service de la stratégie de l'entreprise, elle s'affirme comme un précieux instrument accompagnateur de la réussite des projets et prévoit des circuits progressifs de montée en connaissance pour adopter globalement les qualifications nécessaires aux besoins de l'entreprise.

La formation professionnelle spécialisée dans cette entreprise est un moyen de développement des compétences, l'évaluation permet de renforcer et de donner un sens à la formation et d'apprécier ses résultats et ses acquis à partir des résultats mesurables et en fonction de critères préétablis. Alors la formation au sein de cette entreprise contribue à l'amélioration de la conception, la mise en œuvre ainsi que les résultats de son plan de gestion.

Le plan de gestion de formation spécialisée au sein de cette entreprise vise à accroître la compétitivité de l'entreprise, par le renforcement du potentiel technique et par ajustement des savoirs ou savoirs faire des salariés, ce premier objectif permet l'actualisation des rôles professionnels dans le poste du travail.

- Vise à développer les compétences à l'occasion d'une embauche, puis d'une mutation interne ou de promotion.
- Vise à mettre l'accent sur les catégories du personnel moins qualifiées, sur l'insertion des jeunes, sur les contraintes de reconversion et sur les problèmes liés à certaines phases de la carrière individuelle. Vise à prévoir des circuits progressifs de montée en connaissance pour adapter globalement les qualifications aux besoins de l'entreprise. Vise à associer la formation à la communication pour construire un climat de grande concertation.

- Vise à montrer l'entreprise dans sa globalité, en expliquant ses diverses articulations, apprendre à maîtriser certains outils d'analyser et d'action pour favoriser l'action collective.
- Vise à faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture, ses aptitudes à ménager.
- Vise à préparer le long terme pour faire face à toute perturbation qui peut affecter le fonctionnement de l'organisation.
- Vise à développer les savoirs propres et les attitudes qui créent un avantage concurrentiel. Développer les compétences pour les rendre plus utiles afin d'aider à résoudre les problèmes de dysfonctionnement de l'entreprise.
- Vise à adapter son personnel à l'évolution technologique, des modes de production, favorisant la compréhension du milieu de travail en améliorant le travail.

Le plan de gestion des formations professionnelle au profit des salariés au sein de cette entreprise on a constaté qu'elle vise :

- À préparer les salariés à des changements professionnels et des mutations internes. Vise mieux comprendre l'organisation ou ils travaillent.
- Vise à développer les savoirs faire dans les domaines précises et dans la gestion. Vise à se former dans les domaines ou l'individu veut avoir des connaissances qui peuvent même être sans rapport direct avec le travail.
- Vise à permettre de se retrouver avec des collègues et des amis dans un fonctionnement convivial et faire connaissances avec des personnes nouvelles dans des espaces extérieurs au vécu professionnel.
- Vise l'évolution dans la carrière et responsabilités à certaines taches techniques.
- Vise à favoriser les relations interpersonnelles et le développement du professionnalisme.
- Vise la mobilisation des salariés pour accroître la performance.
- Vise le développement de la culture de la performance et l'estime des collaborateurs

Chapitre III

Présentation de l'organisme d'accueil

Présentation de l'entreprise RAMDY

1. Historique de l'entreprise RAMDY

La SARL RAMDY ex (laiterie Djurdjura) a été créé le 01/01/ 1983

Elle s'est spécialisée dans la production des yaourts, crèmes desserts, fromages frais et fondus. Le 15 octobre 2001, le groupe français DANONE s'est associé avec la laiterie Djurdjura pour les activités yaourts, pâtes fraiches et desserts. Depuis l'activité de la SARL s'est consacrée aux fromages fondus, aux pâtes molles (camembert) et au lait pasteurisé.

Deux années plus tard, Elle s'est implantée dans une nouvelle unité située en plein cœur de la zone industrielle TAHARACHT (AKBOU) triplant, ainsi sa capacité de production en fromages fondus.

Dans le souci de répondre à une demande croissante du consommateur, la laiterie s'est équipée d'un matériel hautement performant dont une nouvelle conditionneuse de 220 portions/mn et une ligne complète du fromage en blocs (barres).

En juin 2004, la SARL laiterie Djurdjura a changé de raison sociale pour devenir SARL RAMDY, aujourd'hui, les produits laitiers Djurdjura s'affichent sous la nouvelle dénomination « RAMDY ».

En octobre 2009, la SARL RAMDY a repris la production de yaourts et de crèmes desserts.

Pour surveillance constante de la qualité du produit et pour une prétention optimale du consommateur, la SARL s'est équipée d'un laboratoire d'autocontrôle afin d'effectuer toutes les analyses physicochimiques et microbiologiques exigées.

2. La situation géographique et juridique de l'entreprise RAMDY :

2.1.Situation géographique de l'entreprise SARL RAMDY :

Une usine implantée :

-Dans une zone industrielle, véritable carrefour économique de Bejaia, de quelque 50 unités de production agroalimentaire et en cours d'expansion.

-À deux km d'une agglomération.

-À quelque dizaine de mètres de la voie ferrée.

-À 60 km de Bejaia, chef-lieu de la région et pôle économique important en Algérie dotée d'un port à fort trafic et d'un aéroport international.

-À 17km à l'est de la capitale Alger.

2.1.Statut juridique de l'entreprise SARL RAMDY :

RAMDY est une entreprise autonome en ce qui concerne sa gestion.

Elle dispose d'un capital social de 208885248 DA

2.2. Identification et statuts de l'entreprise SARL RAMDY :

RAMDY est une société à responsabilité limitée (SARL) avec un capital social de 208.885.258 DA et effectif de 300 salariés.

3. Organisation structurelle de l'entreprise RAMDY :

3.1. Direction générales :

Elle est hiérarchique et les missions sont les suivants :

- La coordination entre les collaborateurs ;
- L'organisation des assemblées et des réunions ;
- le contrôle et la validité des décisions soumises et proposées.

3.2. Secrétariat

C'est un centre de réception, de diffusion et rédaction de tout le courrier relatif à l'entreprise. Il sert de trait d'union entre la direction générale et les différents services de l'entreprise.

3.3. Service approvisionnement :

Sa fonction principale est d'approvisionner l'entreprise en matières premières et tous les produits nécessaires à ses activités et on distingue deux catégories :

- achats telle que locaux et étrangers ;
- Gestion de stocks.

3.4. Service commercial :

Il s'occupe de la commercialisation des produits finis, les suivis par des états des ventes depuis la commandes jusqu'à la livraison et assure aussi les encaissements.

3.5. Le service financière et comptable :

Le service financière a pour rôle de gérer la paie des employés, les achats, les ventes, tout ce qui est en relation avec la situation financière de l'entreprise.

3.6. La comptabilité générale :

Son rôle est les enregistrements de toutes les opérations effectuées par l'entreprise, le regroupement des données recueillies afin de déterminer des résultats.

3.7. Service maintenance :

Il a comme rôle la prévention des machines, réparation des machines et des équipements, rénovation et modification.

3.8. Service production :

Sa mission est de fabriquer des produits et d'effectuer les commandes demandées par les clients, ou le service commercial. Son rôle est de manager des équipes de production, veiller sur l'hygiène des locaux et du personnel, faire la programmation de production et communiquer avec tous les départements de l'entreprise.

Cette entreprise dispose d'un complexe intégré composé de deux principaux départements de production « atelier yaourts et crème dessert, atelier fromage ». Pour surveiller la qualité du produit et bien protéger le consommateur, l'entreprise SARL RAMDY

S'est équipée d'un laboratoire d'autocontrôle afin d'effectuer toutes les analyses physico-chimiques et microbiologiques exigées.

a) -Équipement

-Production

Atelier yaourt et crème dessert

Poudrage : une salle de poudrage bien équipée.

Traitement : un processus pour la production de 12000 pts/heure, et une de 9000 pote/heure, et une de 21600 pote/heure et deux de 7500pote/heure.

Atelier fromage :

L'entreprise dispose d'une salle de préparation de produits, et une pour préparation des moules bien équipée.

-Deux cuissons (un pour fromage portion, et l'autre pour le fromage barre).

-Trois machines de conditionnement du fromage portion, et deux machines pour fromage barre, une machine banderoleuse grand, et deux salles bien équipée pour fromage la mise en cartons.

4. Service généraux :

Il a pour rôle d'enregistrer les maîtrises, contrôler le mouvement entré et sorti des métiers consommables et vérifier des factures selon la livraison.

4.1. Service qualité et développement :

Son rôle est d'effectuer des analyses physicochimiques et bactériologiques sur les produits avant la mise en vente de produits finis. de veiller sur le contrôle et amélioration de qualité des produits finis destinés à être vendus.

5. Activités, missions et objectif de RAMDY :

5.1. Le secteur d'activité :

L'entreprise RAMDY est spécialisée dans la production des produits agroalimentaire spécialité laitière et boisson.

a) - La gamme de produit :**Les principaux produits fabriqués par l'entreprise sont les suivants :**

-**Yaourt aromatisé** : (yaourt fraise 100grs, banane 100grs, pêche 100grs, Multi sens 80grs, Multi packs rouge 100gr, Multi packs vanille 100grs, mono citron 80grs, mono orange 80grs)

-Yaourt nature 100grs.

-**Yaourt brassé aux fruits** (Mono fraise 100grs, mono abricot 100grs, mono pêche 100grs, mono fruits des bois 100grs).

-**Brassé aux fruits** (Mono fraise 100grs, mono abricot 100grs, mono pêche 100grs, mono fruits des bois 100grs).

-**Crèmes desserts** (Flan nappé 90grs, caramel 90grs, cookies 90grs, cappuccino 90grs).

-**Fromage portion** (16 PS RAMDY, 16Ps gyzmo, 16 PS tarin, 08 PS tartine/, 16 PS d'huile d'olive).

-**Fromage barre** (Barre 1700GRS, barre 900grs, barre 300grs)

-**Fromage en vrac.**

-**Boisson en sachet** (chérbite).

La clientèle de l'entreprise RAMDY c'est toute catégorie du consommateur « large consommation ».

5.2 Les missions de l'entreprise RAMDY.**Sur le volet économique :**

-Satisfaire les besoins des consommateurs ;

-Assurer la croissance.

-innover (proposer des nouveaux produits)

-l'analyse du marché économique

Sur le volet social :

-Améliorer les conditions de travail ;

-Répondre aux attentes des salariés ;

-Former les salariés à la nouvelle technologie.

5.3. Les objectifs de l'entreprise RAMDY :

Les objectives de cette entreprise sont :

-Offrir les meilleurs rapports de qualité à la clientèle,

-Convaincre les clients de faire appel aux services de l'entreprise,

- Donner une meilleure image à l'entreprise,
- Augmenter la rentabilité de l'entreprise,
- Diversifier ses produits,
- Mise en place de ses produits sur le territoire national
- La création d'emplois.

5.4. La satisfaction des clients de l'entreprise RAMDY :

L'entreprise pour la satisfaction des clients utilise le service commercial qu'a pour but donner le maximum d'informations aux consommateurs sur les produits et l'entreprise par des moyens publicitaires. A pour but de superviser l'application de la stratégie de l'entreprise, de proposer des actions visant à améliorer l'efficacité des ventes en coordination avec le marché et de suivre et gérer les réclamations des consommateurs. Le service commercial se compose de : Expédition et recouvrement, force de vente, distribution, communication externe.

5.5. La stratégie de l'entreprise RAMDY

La stratégie de cette entreprise s'inscrit dans la mission d'apporter au publique par l'alimentation au plus grand nombre. Cette mission est mise en œuvre à travers de trois telle :

- Pôle produits fromages fondus (production et distribution des fromages fondus en portion et barre)
- Pôle d'activité boisson en sachet
- Pôle produits Laitiers frais (production et distribution de yaourts, de crèmes dessert et autres spécialités laitières).

En sein de l'entreprise RAMDY, la force de vente est beaucoup plus de la commercialisation de produit, Elle peut souvent avoir un rôle important dans l'amélioration ou l'adaptation du produit. En effet, ce sont les commerciaux qui sont les plus proches des clients de l'entreprise et donc les plus à même de comprendre leurs contraintes et leurs attentes.

6. Le Département des ressources humaines :

Il est composé de :

- Un Directeur des ressources humaines.
- Une secrétaire.
- Gestionnaire du personnel.
- Une psychologie industrielle.

6.1. Définition du département des ressources humaines.

La direction des ressources humaines a pour vocation l'ajustement des ressources aux impératifs stratégique de l'entreprise ; elle s'efforce aussi par le dialogue, le conseil et la

préconisation d'influer sur les objectifs de l'entreprise en mettant en valeur l'importance du capital humain.⁴³

6.2. Ses tâches principales se résument à :

- La gestion des ressources humaines (entrée/sortie) des travailleurs ;
- La gestion des paies ;
- La prise de décision finale sur le recrutement ;
- La préparation des tâches ;
- Les licenciements ;

6.3. La définition de la secrétaire :

Elle occupe un poste administratif dans le service des ressources humaines.

Ses tâches principales se résument au :

- Suivi de l'état des absences des travailleurs ;
- Suivi des bons de prise et sorties des travailleurs ;
- préparation des éléments de paies ;
- Suivi des congés annuels ;
- Mise à jour des registres légaux ;
- Classement des demandes d'emploi ;
- Suivi des contrats de travail.

6.4. Définition de la psychologie industrielle

La psychologie du travail (ou de l'entreprise) est une psychologie diplômée en relations sociales, ou organisation du travail.

Ses tâches principales se résument à :

- L'évaluation des candidats pour le recrutement ;
- S'occupe des tests techniques pour les candidats ;
- Suivi des cas psychologiques (perturbation, et...) ;
- S'occupe des remboursements, CNAS ;
- Suivi des visites médicales (médecine du travail) tels que visites d'embouches, visites périodiques, visites spontanées.

⁴³ Document interne de l'entreprise.

7. La formation au sein de l'entreprise RAMDY.

Cette procédure a pour objet de déterminer les mesures prises par l'entreprise lorsque le besoin se fait sentir, dans le but de veiller et de s'assurer en permanence directe sur la qualité du produit et cela pour permettre un bon fonctionnement du système de management de la qualité (SMQ).

On distingue deux types de formations :

7.1. La formation externe de l'entreprise :

Elle se fait en dehors de l'entreprise et le besoin de cette formation est due à :

- L'acquisition d'un équipement sophistiqué ayant besoin d'une formation afin de l'entreprise et de maîtriser son mode d'exploitation.
- Le lancement d'une nouvelle démarche pour l'entreprise telle que la mise en place d'une nouvelle référence (code barre, un nouvel arôme, une nouvelle texture,...etc.) ;
- Dans le cas de l'extension de l'entreprise tout en restant lié à l'entreprise mère.

7.2. Plan prévisionnel de formation :

Après l'expression et la transmission des besoins en formation à la direction d'administration général du personnel il faut donc :

- Construire le plan de formation prévisionnel et estimer son budget ;
- Sélectionner les organismes de formation ;
- Soumettre le plan de formation à la direction générale pour évaluation et approbation ;
- Inscrire et convoquer les salariés ;
- Assurer le suivi administratif et financier des dossiers ;

7.3. Enregistrement :

La personne formée sera inscrite sur le registre de formation avec indication du nom, prénom, lieu, date et durée de la formation afin d'assurer une certaine traçabilité permettant d'évaluer l'efficacité de ces actions de formation.

7.4. Evaluation des actions des fonctions de formation :

Après confirmation de la date d'une action de formation, le responsable hiérarchique et le, ou les stagiaires concernés, élaboration ensemble, une fiche technique de formation, et cela énumérant les objectifs et les axes stratégiques sur lesquels doit porter cette dernière. Les responsables de structures sont tenus de saisir cette occasion, afin de sensibiliser les stagiaires pour qu'ils profitent au maximum de cette formation, et ce :

- En prenant des notes ;
- Posant des questions pertinentes sur des problèmes rencontrés sur le terrain ;

-En recueillant un maximum d'informations et de documentation.

7.5. L'évaluation des actions de formation, au sein de l'entreprise RAMDY s'effectue en deux termes :

-L'évaluation par le formé « à chaud » : elle se limite à recueillir à la fin de chaque formation les opinions des stagiaires sur l'action de la formation à laquelle ils viennent de participer.

-Evaluation par le responsable hiérarchique « à froid « », deux à quatre mois après) : pour voir ce qu'ils ont retenu, l'atteinte des objectifs pédagogiques et plus généralement l'évaluation des résultats de la formation, le responsable a un avis pertinent sur l'amélioration des performances du formé.

Le système permet également de demander au formateur de donner son avis sur le déroulement de la session.

En fonction des besoins, il est également possible d'attacher un test de connaissances aux participants au cours de la formation.

7.6. La formation interne de l'entreprise :

Les nouvelles recrues au sein de l'entreprise RAMDY sont soumises en premier lieu à une période d'essai, durant laquelle elles sont appelées à maîtriser toutes les activités assignées à leur poste.

Les nouvelles recrues ayant une incidence directe sur la qualité du produit :

- Son assisté par une plusieurs personnes exerçant un niveau de la même activité et ayant acquis une certaine expérience dans le poste ;
- Bénéficie d'une formation et initiation interne à travers les modes opératoires de production, de laboratoire, et le manuel technique ;
- Sont évaluées à la fin de la période d'essai par leurs responsables hiérarchiques ou une commission pluridisciplinaire compétente.

Selon les résultats obtenus, ces nouvelles recrues évaluées font l'objet d'une des décisions suivantes (voir les procédures pour le recrutement et la gestion du personnel).

- Décision de confirmation ;
- Décision de prorogation de la période d'essai ;
- Décision de fin de fonction.

Chapitre IV

**Analyse, critiques des :
Formation professionnelle
comme processus de flexibilité
de l'entreprise**

1. La formation professionnelle comme vecteur de flexibilité.

Les mutations technologiques, la concurrence internationale devient de plus en plus rude et les restructurations sont autant des facteurs qui ont des répercussions sur le fonctionnement des entreprises d'aujourd'hui et des collaborateurs qui y travaillent.

L'employabilité constitue en effet une nécessité pour l'entreprise pour une meilleure performance économique et une chance supplémentaire pour l'employé afin de développer ses compétences. Développer l'employabilité est à la fois une nécessité pour l'entreprise et une opportunité pour les salariés. La mobilité permet aux salariés de changer de poste et évite ainsi une routine démotivante. Aussi, avec l'aide d'une politique de formation, de mener à bien la reconversion.

De ce fait, « La formation est l'élément moteur et capital de la gestion des ressources humaines⁴⁴ », Elle sert de catalyser au développement humain de l'entreprise. Elle vise à valoriser les ressources humaines par la prévision et la satisfaction des besoins de formation. Elle accroît leurs capacités individuelles et favorise leur épanouissement.

Selon pierre casse « la clé du succès en formation c'est la flexibilité qui est fortement recommander au formateur que souhaite renforcer son efficacité de s'entraîner au renforcement de sa capacité à utiliser les styles des formations⁴⁵ ».

Selon l'acteur il y a quatre styles des formations que mène la flexibilité :

1.1. Pour le style d'instructeur :

- Présentation claire et directe des objectives des formations ;
- explication précises propos des modalités d'exécution d'un exercice pédagogique (qui fait quoi ? comment ? le quand ?) ;
- la décision rapide et unilatérale relative à des adaptations de programme.

Pour le style de négociateur :

- discussion des objectives de formation (avec accent sur leur côté positif) avec les apprenants ;
- préparation en groupe d'un programme de formation (continue et structure) ;
- détermination d'un contracte pédagogique.

Pour le style de facilitateur :

- Utilisation de groupes de discussions pour favoriser les échanges d'expériences ;
- Entraînement à l'écoute active ;
- La réduction de tensions pour voie de compromis.

⁴⁴ WEISS et all Dimitri, « Les ressources humaines » 3^{ème} édition, Ed' organisation, 2001, Paris, p.325

⁴⁵ CASSE Pierre, « La formation performante », Edition les presses de management, Alger, 1990, p.117

Pour le style de consultant :

- Ne pas intervenir sans demande expresse des apprenants ;
- apport brefs et plutôt formulés sous forme d'interrogations ;
- emploi systématique du renvoi au groupe.

« En d'autres mots, le formateur lui aussi est appelé à apprendre à apprendre. Il est essentiel pour lui de pouvoir découvrir, inventer, produire et conceptualiser.....d'un point de vue pédagogique⁴⁶ ».

Donc, aujourd'hui, aucun dirigeant moderne de l'entreprise, aucun responsable économique et social ne réfute l'idée que la formation des hommes et leur adaptation aux nouvelles exigences des technologies sont devenues des nécessités de suivi pour les entreprises.

Alors la flexibilité permet l'adaptation de salariés dans plusieurs domaines selon les exigences des travaux et contribue à l'efficacité en termes de qualité de production, rentabilisé et performance de l'entreprise.

La flexibilité au travail correspond à la possibilité d'adapter l'activité professionnelle et son coût, la polyvalence c'est-à-dire la flexibilité qualitative est le caractère de ce qui possède des aptitudes variées c'est-à-dire susceptible de réaliser des tâches différentes, cette caractéristique peut s'appliquer au travail des employés comme à l'organisation du travail.

1.2. La polyvalence de l'employée

C'est l'aptitude pour une employée à travailler à des tâches diverses, elle vise à permettre et à faciliter :

- Les changements des postes
- Les changements des productions
- Les changements d'organisation, de processus, des projets

Elle implique les notions de polyvalence et des supplémentaires :

- ✓ Formation, travail en groupe, pratique, l'expérience, les critères d'embuche

1.3. L'adaptabilité de l'organisation du travail

Il s'agit de la capacité à modifier l'organisation du travail, en fonction des besoins :

- Changements des productions
- Les changements des processus

⁴⁶ Ibid, p.118

1.4. La flexibilité de volume du travail

L'entreprise cherche à « adopter le volume de l'emploi ou des horaires, la quantité de travail fournit en sein de l'entreprise et sa répartition dans le temps ⁴⁷», pour cela elle peut jouer sur divers facteurs et en subit d'autres :

-La variation de volume de l'emploi (embouche, déboucher, contracte à durée déterminée, contracte à durée indéterminé).

-les contraintes juridiques (droit, accord...Etc.).

1.5. La flexibilité du travail aux effets du fonctionnement de l'entreprise

« La flexibilité évoque l'introduction d'une plus grande souplesse dans le fonctionnement des entreprises et du marché du travail », ⁴⁸il s'agit de lutter contre les rigidités que peuvent exister et que contribuent à handicapé de fonctionnement du marché du travail et la création de l'emploi, cela consiste à mettre en pratique des solutions que vont permettre de fluidifier le marché de travail et de faire fonctionnement plus facilement les entreprises, nettement en leur permettant d'adapter dans l'instant la quantité du travail.

2. Les formes des flexibilités :

a) La flexibilité quantitative interne :

Elle consiste à utiliser la flexibilité en jouant sur la quantité de travail existant déjà à l'entreprise, il s'agit donc de jouer sur la durée du travail en la modulant, il y a différent façon de faire :

-Développer les heures supplémentaires en cas de forte commende, choisir l'annualisation du temps de travail dans le branche dans l'activité et saisonnière.

b) La flexibilité quantitative externe :

Consiste à « jouer, non plus sur la quantité du travail existant déjà dans l'entreprise ⁴⁹», elle varie en fonctions des besoins en recrutant de la main d'œuvre extérieur à l'entreprise, donc il s'agit de recruter le travailleur à contrat à déterminé ou intérim pour un court période, ou avoir recoure à des stagiaires.

b) L'externalisation

Il s'agit ici pour l'entreprise de faire appeler à une autre entreprise pour réaliser certaines tâches que, par conséquent elle n'aura plus à accomplir, c'est la sous –traitance, il y a donc transfert vers d'autre entreprise des taches jugés secondaire.

C) La flexibilité salariale :

⁴⁷ ASLIN Marc, JULIE Oyce, « Flexibilité du temps de travail », Courrier Hebdomadaire du Crisp 1987/3, Nr° : 1148-1149, p.08

⁴⁸ ASLIN Marc, Ibid, p.42

⁴⁹ ASLIN Marc, JULIE Oyce, Op cite, p.12

Il s'agit d'adopter la rémunération du salarié à ces performances, le salaire est en deux parties :

- **Une partie fixée et une partie variable** : est liée au résultat obtenu par le salarié à qui des objectives ont été préalablement fixé.

d) La flexibilité fonctionnelle

Il s'agit d'affecter les salariés à des postes différentes, d'introduire de la polyvalence, les salariés peuvent évoluer à différents postes interchangeables

2.1. La flexibilité du travail comme forme de capital économique et social des entreprises.

« La flexibilité est présentée comme une caractéristique intrinsèque du secteur informel ⁵⁰», donc la flexibilité interne qui se traduit par l'ambivalence du statut professionnel sur lesquelles exercent les actives du secteur informel et un aspect moins connu mais non moins importante, de même que sa flexibilité externe, terme par laquelle on dessinera ici le phénomène de la pluriactivité qui a une tendance à gagner toute la sphère professionnelle aux cours des années récentes hors ces sont là entre autres les aspects par lesquelles s'expriment les pluralités des normes à la généralisation des lesquelles contribuent l'extension des activités informelles, le secteur informel à travers ses micro-entreprises, et encore une source de capital sociale assurant une protection sociale des niveaux si non d'une qualité comparable à celui procuré par le système de prévoyance sociale des entreprises.

Flexibilité du travail dans le secteur informel elle est plus suivante comme une flexibilité globale dans l'ensemble de l'économie.

⁵⁰ ASLIN Marc, *ibid*, p.16

3-Impact de bon fonctionnement des machines sur l'économie de l'entreprise.

Face aux bouleversements que connaît l'environnement contemporain comme concurrence féroce, évolution technologique, robotisation, mondialisation, personne ne peut nier que le management est devenu un outil incontournable et incontestable de la gestion et de la direction de toute entreprise soucieuse de préserver sa survie.

Selon Michael Porter, « de tous les facteurs qui peuvent modifier les règles de la concurrence, le progrès technologique est à coup sûr l'un des plus importants ⁵¹ ».

Alors les entreprises cherchent dans l'investissement dans les machines pour assister les hommes dans la production comme l'introduction des nouvelles technologies plus performant, la division du travail.

4. L'impact de bon fonctionnement des machines sur la production

Les gains de la productivité dans l'économie de l'entreprise sont générés par les progrès techniques et l'organisation de travail, ces innovations provoquent une transformation des moyens et des méthodes de production, de l'organisation du travail, des produits, des marchés et des structures économiques sur l'entreprise et bien comme sur multiples méthodes de l'organisation du travail (Taylorisme, fordisme, toyotisme, Lean Six) ces méthodes de organisation aux consultants en organisation les moyennes de restructurer la production et les services au sein de l'entreprise.

« Une des contraintes fortes de l'entreprise considérée comme système productif est en effet d'être fondée sur la double exigence de la division du travail et de coordination des activités ⁵² ».

La spécialisation du travail implique fortement que le travail est divisé par une parcellisation issue d'une décomposition en opérations élémentaires. L'homme qui passe toute sa vie à accomplir un petit nombre d'opérations simples, dont les effets sont peut-être aussi toujours les mêmes ou presque. Donc il faut considérer la spécialisation individuelle comme une ressource inépuisée d'économies, l'auteur l'appréhende toutefois comme un mal nécessaire afin d'accroître les gains de productivité.

Le bon fonctionnement des machines permet l'analyse de division de tâches du point de vue de la relation entre homme et machine, autrement dit l'impact du machinisme sur la spécialisation individuelle.

« La performance dans le travail nécessite l'usage et la maîtrise des connaissances et des savoirs faire et l'intégration au sein de le même poste ⁵³ ».

⁵¹ HOUNOUNOU Alberic, « 100 fiches pour comprendre le management », 3^{ème} édition, Bréal, Paris 2011, p.190

⁵² BERNOUX Philippe, « la sociologie des entreprises », 3^{ème} édition, Seuil, 1995, Paris, p.133

⁵³ HOUNOUNOU Alberic, Op cite, p.180

La division des tâches au sein de l'entreprise permet la responsabilité des travailleurs et une bonne maîtrise dans son domaine que permettra d'avoir des bonnes connaissances des compétences (savoirs, savoir-faire et savoir-être) que facilitera l'adaptation et la combinaison des savoirs pour réduire les difficultés rencontrées à partir des acteurs et recadrer les systèmes de coordination déployés par l'entreprise telle qu'un gain au regard de la flexibilité de l'organisation du travail. Ceci permettra de faciliter le déploiement rapide et réactif des ressources humaines dans les milieux interculturels. Permettra une réaction propre aux changements de l'environnement sur les deux plans technologiques et concurrentiels.

5. Le fonctionnement des machines et la qualité au travail

Le bon fonctionnement des machines permet une bonne qualité dans le travail et une évaluation du capital dont l'entreprise dispose que va conduire au développement des systèmes des informations intégrés et articulés autour des technologies et processus de management innovants et une identification entre les compétences requises et acquises que servira de base d'orientation, de révision et d'enrichissement des futures informations mais aussi d'adaptation aux nouvelles exigences sur le plan individuel que collectif.

Une information sur les compétences valorisées et requises pour chaque poste de travail en vue de réviser les définitions des exigences de chaque poste et d'améliorer sa base de compétences à chaque besoin de l'entreprise. Alors face aux évolutions incessantes des technologies et des impératifs de productivité, les entreprises que réussissent sont celles qui savent rendre dynamiques les compétences des postes des pourvus au sein de l'entreprise.

Le bon fonctionnement des machines permet une maîtrise des hommes au sein de l'entreprise et leurs expériences sont les sources plus importantes dans l'exécution des tâches répétitives mais la complexité des systèmes organisationnels conduit à l'événement de nouveaux métiers complexes et rendent difficile l'interchangeabilité des salariés dans le processus de gestion, alors, la détermination quantité des compétences nécessaires au déploiement d'un projet est plus important que la mesure de la capacité et de la charge d'une machine pour l'exécution des opérations.

« Compétences est une capacité à combiner et à utiliser les connaissances et le savoir-faire acquis pour maîtriser des situations professionnelles et obtenir les résultats attendus, autrement dit, une compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante⁵⁴ ».

La gestion efficace des compétences passe par l'amélioration de la flexibilité organisationnelle qui permettra les développements des savoirs faire des salariés et leur emploi par la comparaison des compétences.

La gestion des compétences contribue de manière efficace à un processus de développement de l'entreprise ; c'est-à-dire à un équilibre entre les performances économiques, sociales et sociétales interne et externe. Cet équilibre est perceptible à travers le développement sans cesse croissant d'actions de marketing social et circulaire au sein de l'entreprise.

⁵⁴ CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, « Gestion des ressources humaines », 3^{ème} édition, Dunod, Paris(France), 2010, p.162

Cet équilibre dans la construction des attentes des parties prenantes se base sur une vision nouvelle des performances des entreprises qui conçoit la performance dans sa dimension exclusivement financière. La gestion des compétences, par leur valorisation.

Le processus de construction de compétences individuels, collectifs et organisationnels suscitent à l'entreprise les bons procédures stratégique, organisationnelle et humaines qui auront d'importants effets sur leurs performances.

6. Le fonctionnement des machines et la performance de l'entreprise

Le bon fonctionnement des machines permet les améliorations des performances des salariés pour une meilleure productivité. A partir de ces maitrises reste à définir deux autres types d'objectifs qui feront l'objet de développement ultérieurs : les objectifs individuels d'amélioration de la qualité de fonctionnement de son service et la contribution de chacun à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'ensemble de l'entreprise.

« Pour que la compétence constitue une stratégie de développement des humaines, l'entreprise doit investir sur son capital humaine et de l'optimiser en performance en permanent de maintenir son leadership sur le marché du travail temporaire et garantir sa compétitivité dans un contexte de plus en plus concurrentiel⁵⁵ ». Donc la performance correspond à la mise en tension d'une compétence et son développement opératoire dans une situation concrète de travail.

La maitrise des machines contribue à la performance qui sera utilisée pour évaluer une activité ou pour mesurer l'état telle que : La rigueur, régularité, continuité, homogénéité, stabilité, équité, finition, aboutissement, conformité, intégrité, fiabilité, précision, conformité réglementaire, conformité vis-à-vis des engagements, hygiène, sécurité.

6.1. Au sein de l'entreprise RAMDY

L'impact du fonctionnement des machines dans l'entreprise RAMDY cherche toujours à favoriser l'efficacité des salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents ;

- Contribue à au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines ; engendre un meilleur comportement au travail et favorise des attitudes positives qui permettent de réduire les couts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité du produit ; accroître chez chaque salariés l'estime ;
- Aider au développement de la prévention et protection des salariés dans des situations spécifiques ;
- Dans cette entre la gestion des compétences devient anticipative et préventive pour répondre à des nouvelles exigences telle que : mobiliser les capacités au service de l'efficacité de l'entreprise.

⁵⁵ WEISS Dimitri, « les ressources humaines », 2^{ème} édition, Ed' organisation, Paris, 2003.p.259

- Permet un changement de management qui favorise la responsabilité du personnel. Permet développer la performance économique grâce à l'augmentation de la productivité.
- Permet une plus grande efficacité d'une main d'œuvre qualifiée adéquatement aux changements de l'environnement incertain qui s'adapte du milieu de travail.
- Permet une amélioration de la qualité du service client pour augmenter la rentabilité.
- Permet une valorisation de l'image de l'entreprise. Permet une fidélisation des salariés et une optimisation du plan de formation.

7.L'efficacité maîtrise et rendement principe des gestions de l'entreprise

« Depuis le milieu des années 1980, les pratiques des GRH explorent la mise en œuvre d'un nouveau geste mental celui des compétences. Le contexte d'activité des entreprises fortement exposées à la concurrence les contraint à la répondre à des nouvelles attentes de la part des différentes parties prenantes et en particulier à celles des clients et des actionnaires ⁵⁶». La production de cette réponse passe par le développement de qualités telles que la flexibilité, la réactivité, la fiabilité, tout en élevant le niveau de rentabilité des capitaux. Autrement dit les entreprises sont en demeure de renouveler leur compétence.

Alors pour une organisation professionnel souhaite s'inscrire dans une gestion des compétences elle commence la plupart par définir un référentiel des métiers qu'analyse toutes les situations auxquelles les travailleurs sont confronté dans leur pratique professionnel, sur la base de ces référentiel des métiers, On élabore ensuite un (référentiel de compétences) que permet de dégager toutes les compétences nécessaires pour traiter avec succès les situations décrites dans le référentiel de métiers.

7.1. La gestion des compétences comme facteur d'efficacité l'entreprise

Le développement de la notion de la compétence est la claire compression que celle-ci ne peut se construire que dans l'action que permet de réaliser à quel point l'expérience est apprenant et que les compétences sont acquise toute au long de la carrière professionnelle ⁵⁷ ».

Alors c'est la gestion des compétences qui assurent à l'entreprise l'efficacité et performance à long terme, en lui permettant de s'organiser, afin de répondre aux nouvelles sollicitations de son environnement. Dont c'est la détention des compétences spécifiques qui explique les différences de performances dans les entreprises. Alors les entreprises ont comme fonction d'organiser les postes de travail de manière cohérente au regard ses objectifs mobilisant les compétences des salariés afin d'exécuter les décisions stratégiques.

La compétence est une combinaison des ressources pour produire une performance. Elle est produite par un individu ou par un collectif, dans une situation donne telle que savoir agir dans un champ de contraintes et de ressources. Cette intégration ne se fait pas au hasard ; elle suppose une logique afin de générer une performance. Donc la compétence se décline en savoirs (compétence théorique) savoir-faire (compétence pratique), savoir être (compétence sociale et comportementale).

« Selon Guy Le Boterf la compétence est une résultante entre : savoir agir, un vouloir agir et un pouvoir agir, c'est-à-dire que la compétence est l'ensemble des prédispositions qui confèrent à un individu, l'aptitude (la capacité) à réaliser une tâche donnée, elle dépend des trois facteurs telle que : le savoir, le vouloir et le pouvoir ⁵⁸ ».

⁵⁶ WEISS Dimitri, « Les ressources humaines », 2^{ème} édition, Ed' organisation, Paris, 2003.p.326

⁵⁷ WEISS Dimitri, *ibid*, p.459

⁵⁸ G. Le Boterf, « L'ingénieur et évaluation de la formation », 3^{ème} éditions, Ed' organisation, Paris, 1993, p.96

5.2. Le savoir agir :

Sont des connaissances dépendantes du contexte de l'activité professionnelle. Elles s'acquièrent en milieux de formation et des informations par l'expérience et peuvent concerner une unité de travail dans l'entreprise, ce qui permet à l'individu d'agir en mesure. C'est un savoir combiné en fonction des situations rencontrées, des ressources personnelles telles que : les savoir-faire, le savoir-être, avec des ressources extérieures à l'individu telles que : les méthodes de travail, les réseaux des informations, les documents. L'individu est considéré comme un entrepreneur de ses compétences de la même façon qu'un entrepreneur combine différents moyens pour produire des biens et des services, un individu va combiner différentes ressources pour réaliser une activité avec compétences que va mener à une grande productivité pour une meilleur efficacité et rendement à l'entreprise.

5.3. Le vouloir agir :

C'est le fait d'accepter à s'engager dans la situation rencontrée, ce qui signifie : la reconnaissance de sa contribution dans le travail pour le rendement de l'entreprise ; la correspondance entre ses valeurs professionnelles et ce qui est attendu de lui et l'image positive et réaliste de soi.

5.4. Le pouvoir agir :

« C'est disposer de tous les moyens nécessaire pour s'engager dans la situation, lesquels concernent : la détermination du cadre d'autonomie et de responsabilité de l'individu, le partage des enjeux et la clarification des modalités de coopération, et les améliorations des conditions de travail pour le réduction des risques professionnels, charge de travail acceptables⁵⁹ ».

La mobilisation des savoirs s'appuie sur l'utilisation des attitudes appropriés ou savoir-être, lesquels demeurent inutiles sans connaissances, c'est-à-dire l'individu est compétente s'il maîtrise son domaine afin d'aboutir à la performance, en plus de sa maîtrise technique capable d'organiser son propre travail par une capacité de travailler en relation avec les autres. A cet égard, la mobilisation des compétences individuelles dans un projet collectif, devient nécessaire pour assurer un fonctionnement efficace des entreprises privilégiant le travail en équipe.

Les compétences correspondant aux savoirs, savoirs faire et savoir être, sont nécessaire pour mobiliser et réaliser correctement les activités programmées et les situations de travail, tandis que les compétences d'un individu se réalise par un savoir, c'est-à-dire la maîtrise qui il est capable d'exercer en situation de besoin. La catégorie des compétences se distinguent :

Les savoirs : correspondant à des connaissances générales que spécialisée sur un thème précis.

Les savoirs faire : correspondant à la maîtrise de la technique, de méthode ou d'outil, c'est-à-dire, manuel, social ou cognitive.

Les savoirs être : correspondant à la maîtrise comportementale, c'est-à-dire à des postant mentales (honnête, être discret, être diplômé, être organisé et communiquer).

⁵⁹ G. Le Boterf, Ibid, p.97

6. Les compétences et le changement organisationnel

Alors la compétence est essentiellement apparue dans le cadre des nouvelles mutations qui se traduisent par l'automatisation, la modernisation des outils de production et la complexité des systèmes d'information qui ont le contenu du travail. Ces sont des maîtrises liées à la personne et mis en œuvre dans les situations de travail, par une combinaison pertinente des savoirs, savoir-faire et de savoir-être, dont chaque individu peut avoir son propre portefeuille de compétence, construit autour des compétences prouvées en situations réelles de travail.

« La compétence est une construction dynamique qui se compose de : savoir-faire que sont opérationnelles et démontré, connaissances empiriques et connaissances des procédures ⁶⁰ ».

La compétence organisationnelle correspond à ce que l'entreprise possède telle que les combinaisons pertinentes de savoirs, de savoir-faire et savoir-vivre. Donc les cadres des compétences organisationnelles, s'inscrivent les compétences stratégiques ainsi dénommées compétences distinctives, clés ou organisationnelles fondamentales.

Les compétences distinctives sont les capacités que sous-tendent la prééminence dans une gamme de produits ou de service, ou bien comme un ensemble de savoirs et des technologies qui permettent à l'entreprise de proposer un avantage particulier à la clientèle. La compétence clé est considérée comme savoir-faire ou une technologie spécifique à une entreprise, qui lui procure un avantage concurrentiel durable dans un secteur économique donné. Alors la compétence stratégique doit être unique et sans équivalent sur le marché, et dispose un avantage concurrentiel et une importance capital dans la prise de décisions stratégique de l'entreprise. Cela ne veut pas dire que les compétences clés, sont celles qui appartiennent de façon exclusive à une entreprise, mais celles qu'elles maîtrisent avec un niveau d'excellence nettement supérieur par rapport à celui de tous ses concurrents.

7. La gestion des compétences

La gestion des compétences a pour objet de permettre l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les compétences (connaissances, expériences et aptitudes) et la motivation nécessaire afin d'aboutir une meilleure adéquation entre les besoins (les métiers et les fonctions de l'entreprise) et les ressources (les hommes).

« Les référentiels des compétences présente une série d'actes, de performance observables de détaillant un ensemble de capacité (savoir, savoir-faire) dans le cas des référentiels, de formation, de compétence ⁶¹ ».

Alors les managements des compétences dans l'entreprise doivent s'intéresser aux métrises des compétences stratégiques de l'entreprise c'est-à-dire à celle qui développent la professionnalisation dans l'emploi et par conséquent l'employabilité de tous les salariés de l'entreprise. Donc les compétences stratégiques de l'individu sont celle qui assure son employabilité tout au long de la vie. Et les compétences stratégiques de l'entreprise se situent

⁶⁰ PHILIPPE Eray, « précis de développements des compétences : concilier formation et organisation », Edition Liaisons, Paris, 1999, p.21

⁶¹ ANDRE Guittet, « Développer les compétences », 2^{ème} édition, ESF, 1998, Paris, p.82

à tous les niveaux hiérarchiques d'emploi et composé des macros compétences, des compétences collectives et des compétences endormies.

La gestion de compétence renvoie à la dimension stratégique de l'entreprise, des nouvelles formes d'organisation permettant l'expression et la reconnaissance des compétences de chaque salarié, ainsi que la combinaison de compétences individuelles, afin de produire la performance collective. Dans cette perspective l'entreprise, ne doit pas considérer les individus comme des occupants des postes, mais plutôt comme des détenteurs de compétences à mobiliser et à mettre en évidence. Donc elle révèle de la responsabilité du directeur des ressources humaines, tandis que la gestion des compétences est prise en charge par la direction générale de l'entreprise.

8. Les besoins de performance

Le but de l'entreprise est d'abord la réalisation d'un profit maximum ainsi sans doute elle combine ces facteurs de production ou elle exploite mieux les ressources pour être performante. La recherche de la performance désigne le dispositif de : pilotage par objectifs mis en place pour améliorer l'efficacité et l'efficacités. Mesurer des résultats aux atteints au moyen d'indicateurs chiffrés c'est-à-dire la performance égale à le résultat. Une meilleure performance des services implique d'améliorer la qualité de la gestion des compétences des personnels et reconnaître à la fois les résultats qu'ils obtiennent et les efforts qu'ils accomplissent.

« Pour une entreprise réussir doit posséder des salariés performants ⁶² ». Il faut que l'entreprise possède des salariés aient les qualifications et les aptitudes requises, et renforcer leurs connaissances, développer leur motivation de manière qu'ils participent, par leur comportement, à l'effort de performance, tant sur le plan individuel que sur le plan collectif. Cela implique non seulement une stratégie et des pratiques des gestions des ressources humaines judicieuses fondées sur une évaluation des salariés qui prenne en considération, au-delà des contributions individuelles c'est-à-dire celles attachées à la tâche, mais l'interaction entre les employés au sein du travail, et ce, pour répondre la logique performance. Ce qui est primordial, dans ce contexte, est la mise en efficacité des salariés, laquelle est obtenue en leur octroyant de l'autonomie et en stimulant les prises des initiatives individuelles.

La performance est « obtenue par une personne lors de la réalisation d'une tâche spécifique sont l'exécution obéit à des règles préalables. Ce qui sera analysé ici, ce n'est pas la capacité à faire, mais le niveau de qualité du produit réalisé par rapport à des objectifs opérationnels (en comparant des productions similaires ou par rapport à une norme implicite ou explicite ⁶³ ».

Aussi la performance est un résultat positif obtenu par une utilisation optimale des ressources mis en œuvre, elle exige donc minimum que soient assurées telle que la qualité des services offerts, l'efficacité du travail, la productivité des ressources. En somme, la performance est combinaison de la compétence et de l'efficacité, et donc le maintien de l'équipe à un bon niveau de performance est un objectif majeur pour le chef d'équipe. C'est à dire la

⁶² BERNOUX Philippe, « La sociologie des entreprises », 3^{ème} édition, Seuil, Paris, 1995, p.83

⁶³ M.C.Belaid, « Guide pratique pour la gestion des ressources humaines », Edition pages bleues, Alger, 2009, p.170

compétence sans efficacité est insuffisante et la satisfaction des conditions d'efficacité sans compétences est inopérante.

10. Les besoins d'adaptations aux changements

« La stratégie doit tenir compte de l'environnement, des ressources de l'organisation, de la concurrence et définir le degré de risque attaché à chaque niveau de profit escompté. Toutes les actions de l'entreprise pour sa mise en place doivent être cohérentes. Celles-ci doivent être reliées et produire une efficacité globale supérieure à l'efficacité produite par une simple addition de ces actions⁶⁴ ».

Pour l'entreprise gagner le pari de la concurrence dans un environnement changeant et incertain, l'entreprise devra produire des biens et service au moindre coût tout en respectant les normes de qualité et les goûts et les préférences des consommateurs.

L'entreprise dans telles circonstances est en quête d'innovation. Elle se donne toujours les moyens nécessaires en technologie et en ressources humaines compétentes et performantes pour anticiper, concevoir, construire et résoudre à temps et de trouver les solutions adéquates à sans délais, pour ne pas perdre la part de marché et les clients qu'elle fidélise.

« Les performances, la compétitivité d'une organisation s'expliquent pour l'essentiel par la position qu'elle a réussi à occuper dans son domaine. Par analyse du potentiel, il faut donc entendre l'analyse des ressources et des atouts de l'entreprise, autant qu'analyse de ses structures d'organisation⁶⁵ ».

Dans le contexte d'un régime de concurrence où l'innovation tend à d'imposer comme une modalité permanente de valorisation du capital, les entreprises ne peuvent plus se contenter de réagir aux événements.

En régime d'innovation permanente, elles se doivent aussi d'être proactives dans la mesure où le temps ne s'impose plus seulement comme un délai de réponse mais aussi peut être avant tout comme capacité d'action ayant pour visée stratégique la vitesse de pénétration des marchés avec des produits et des procédés normaux.

Les nouvelles technologies au niveau du système de production et les nouveaux modes de gestion conjuguées à un changement de l'environnement socio-économique et l'émergence des nouvelles méthodes des managements ressources humaines, l'entreprise devra développer sans cesse ses structures et son organisation en devenant plus flexible, plus souple, plus réactive et plus stratégique.

L'entreprise figée dans un système d'organisation où les salariés sont cloisonnés dans une logique de poste dont les tâches sont établis d'avance et dictées par des procédures contraignantes et lourdes ne laissant pas aucune initiative et autonomie aux acteurs dont « la définition des postes correspond la spécialisation des fonctions et des compétences de l'individu qui les remplit⁶⁶ ».

La marge de manœuvre laissée aux employés très minime quant à l'exécution des tâches les plus supplémentaires. Le travail routinier et non enrichissant obéissant aux strictes règles

⁶⁴ HOUNOUNOU Alberic, Op cite, p.181

⁶⁵ HOUNOUNOU Alberic, « 100 fiches pour comprendre le management », 3^{ème} édition, Bréal, Paris 2011, p.192

⁶⁶ BERNOUX Philippe, « La sociologie des entreprises », 3^{ème} édition, Seuil, 1995, p.114

hiérarchiques sans autonomie et réactivité immédiate aux problèmes est le plus dominant. L'organisation de l'ère des compétences cherche à donner à l'acteur toute sa capacité d'agir sans retard et au bon moment aux différentes situations rencontrées dans le contexte du travail.

C'est un nouveau paradigme qui s'invente aujourd'hui comme déjà le phénomène de la qualité, basée sur la réactivité du moment, l'adaptabilité à toute éventualité et le dépassement de la gestion selon le poste du travail à une gestion dynamique des compétences. Ce comportement est en effet générateur de performance dans l'organisation ouverte aux innovations, dynamique et qui s'adapte à temps aux mutations de l'environnement et aux aléas d'un marché de plus en plus concurrentiel. C'est ainsi que sont développées en fin de compte des formes d'externalisation qui font de l'entreprise une entité économique et juridique aux frontières floues.

L'entreprise concentre son activité sur un métier central et stratégique en externalisant tout ce qui n'est pas à la cour de sa production. « Un des premières qualités de l'entreprise c'est sa réactivité en répondant sans délais à tout l'événement induit par le marché, les techniques de production et la demande des clientes et des consommateurs qui deviennent de plus en plus imprévisibles et très exigeante ⁶⁷ ».

Cette réactivité implique une organisation flexible, souple et décentralisée ce qui impose des relations nouvelles entre les salariés et les entreprises. De nouveaux modes de rémunération apparaissent, de nouveaux métiers seront émergents et la mobilité tant interne qu'externe d'intensifie alors que de nouveaux types et formes d'emploi naissent.

11. Les changements organisationnels

Les différents bouleversements qui affectent depuis plusieurs années les relations de l'entreprise avec son environnement sont devenus agressif, instable et concurrentiel, incitent les entreprises à revoir leurs plans d'action et leurs modes de fonctionnement à travers des programmes de restructuration afin de s'y adapter le mieux possible.

Selon BERNARD Matory et DANIEL Crozet L'efficacité « C'est le degré d'atteinte des objectifs quels que soit les moyens utilisés, ou bien la qualité de l'action réalisée dont l'effet d'atteindre les buts recherchés ». ⁶⁸

Donc les entreprises par le changement radical cherchent une grande efficacité et une meilleure performance de ses salariés en développant leurs compétences déjà acquises pour être à la hauteur des nouvelles exigences du marché à travers des diverses modalités de formation.

Les modes de rémunération changent aussi pour être plus individuels et tenant compte de plus en plus des nouvelles notions de compétences.

⁶⁷ BERNOUX Philippe, Ibid, p.120

⁶⁸ BERNARD Matory et DANIEL Crozet, « Gestion des R.H (sous thème) : Pilotage sociale et performances », 7^{eme} édition, Dunod, Paris, 2008, p.167

Le parcours professionnel du salarié se conçoit des moins en moins au sein d'une seule entreprise. La carrière est caractérisée par des changements des postes, des responsabilités, de lieu et des organisations avec une fréquence de plus en plus accélérée.

« L'analyse stratégique consiste à étudier les conditions de l'environnement et à repérer les capacités de l'organisation par rapport à ces conditions et à ses finalités ⁶⁹ ».

Les entreprises dans un nouvel environnement de forte concurrence, cherchent à fidéliser les clients pour vendre plus afin de dégager le maximum des bénéfices susceptibles de développer les performances économique et sociales.

Les consommateurs exigent de plus en plus des produits de meilleures qualités. Les différentes formes de publicité conjuguées à une offre diversifiée engendrent des opportunités des choix très accentuées devant les clients bien informés et disposant d'un revenu conséquent.

La mondialisation des échanges et l'ouverture des économies locales sur l'extérieur vont influencer l'offre vers des multitudes de marques des biens et services. la stratégie qualité comme moyen de conquête des marchés et de toucher un grand nombre de clients et de fidéliser à des normes et marques données.

La qualité est le résultat d'une convergence d'acteurs performants et compétents. Il est alors admis que les compétences du personnel et l'existence d'une entreprise qualifiante, influencent positivement la qualité des produits. C'est cette combinaison convergente des actes guidés par les notions de compétences, de valeurs et de performances, qui sont responsables d'une qualité meilleure.

Selon A. khemakhem « la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégrations des objectifs organisationnels. Elle est aussi destinée à associer des actions positives ou négatives à ce comportement (responsable) des membres de l'entreprise ⁷⁰ ».

La recherche de l'entreprise de la performance dans un environnement concurrentiel, incite à mettre un dispositif de qualité et ceci ne peut pas être réalisé grâce à une organisation compétente et en particulier des ressources humaines compétentes.

Aujourd'hui, on est entré dans l'ère de l'économie des savoirs et des connaissances. L'économie immatérielle basée sur le savoir constitue en effet, une source indéniable de création de richesse, de la valeur ajoutée et de la performance. Les grands défis de la concurrence ont incité les entreprises à adopter une attitude adaptative et une grande flexibilité pour être à la disposition du niveau contexte.

Dans ce nouvel environnement, le système de production et de management donne une grande importance à l'élément humain via des pratiques de gestion des ressources humaines basée sur les compétences. Une des compétences essentielles de la compétence est le savoir théorique et pratique. Les attitudes comportementales sont plutôt d'ordre cognitif et contextuel.

« L'entreprise peut adopter des stratégies différentes pour assurer son avenir et son développement. Cependant, la stratégie adoptée est conditionnée par plusieurs éléments :

⁶⁹HOUNOUNOU Alberic, OP cite, p.183

⁷⁰ KHEMAKHEM.A, « La dynamique du contrôle de gestion », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 1976, p.6

l'innovation, la formation des hommes, le portefeuille d'activité et le couple marché-produit ⁷¹».

Toute entreprise pour réussir son projet stratégique dans un environnement en perpétuel changement devra compter sur ses compétences, richesses inépuisables et créatrices de valeur et de qualité.

Les entreprises pour s'adapter au nouveau contexte économique et social, cherchent une grande flexibilité et souplesse dans la gestion de ses ressources et en particulier ses ressources humaines. Elles veulent une réponse immédiate et à temps à tout changement dans l'environnement.

C'est les changements qui prévalent sur les relations économiques, les exigences d'un marché concurrentiel, les normes de qualité, les mutations profondes au niveau technologique et de la recherche de rentabilité, qui poussent les entreprises à s'organiser autrement en misant sur les compétences et une structure flexible.

12. Les besoins de compétitivité

Nous vivons actuellement des mutations sans précédent à tous les niveaux technologiques, organisationnels et environnementaux ce qui incite les entreprises à promouvoir ses ressources afin de s'adapter au nouveau contexte.

Des nouveaux défis de concurrence et de compétitivité dictés par les lois du marché viennent perturber les règles mises en place, les structures classiques et les modes de gestion des ressources humaines archaïques. Il est impérativement de changer les références, l'horizon et la cadence pour épouser une gestion stratégique envers les ressources humaines considérée comme richesse et un atout principal pour gagner le pari de la concurrence et de la compétitivité en misant beaucoup plus sur les compétences.

« L'analyse concurrentielle repose essentiellement sur la compréhension de la dynamique concurrentielle, c'est-à-dire situer l'entreprise par rapport à ses concurrents ⁷²».

L'entreprise change et se renouvelle de temps à autre pour d'adapter le plus à l'environnement qui est devenu aujourd'hui changeant et instable. Donc les salariés cherchent à travailler sans un contexte qui leur permettent de développer d'avantages telle que ses compétences, bonnes conditions de travail et une rémunération valorisante et qui correspond à l'effort et ce dans un environnement qui lui permet lui offre confiance, stabilité, responsabilité et une grande autonomie.

« L'entreprise pour sa part, cherche à réaliser à réaliser avant tout la performance, la rentabilité et la valeur ajoutée comme toute entité économique ⁷³».

Alors l'individu est guidé par ses atteints, ses désirs et ses opportunités qui varient selon chaque personne et dépendent de la conjoncture, de l'état du marché de l'emploi et des aptitudes personnelles et l'entreprise est guidée par ses résultats réalisés en tenant compte

⁷¹ HOUNOUNOU Alberic, OP cite, p.194

⁷² HOUNOUNOU Alberic, Ibid, p.186

⁷³ HOUNOUNOU Alberic, Ibid, p.195

des lois du marché, de la conjoncture du moment, de la concurrence et de l'environnement socio-économique.

Les entreprises pour rester compétitives, doivent intégrer autant que possible les besoins, les aspirations et les valeurs et objectifs de l'organisation et d'employé à la fois afin que le succès en fin de compte de l'entreprise soit aussi un signe de mérite du salarié et un succès du personnel et pour tous. Donc les travailleurs se sentent impliqués aux projets de l'entreprise et espèrent en conséquence réaliser eux-mêmes leurs propres valeurs.

C'est alors que l'entreprise doit favoriser la création de sens et de valeurs par les individus eux-mêmes tant personnel que collectif via le développement des compétences et les qualifications de chacun selon ses besoins en conformité avec les exigences contextuelles du travail et les objectifs de l'entreprise.

La performance de l'entreprise est la nature à développer une image positive sur le marché susceptible d'attirer les candidats potentiels et de pratiquer probablement une stratégie avant gardiste de développement des compétences au profit des salariés ce qui constitue un soutien organisationnel important pour les fidéliser davantage.

La performance de l'organisation a un effet positif sur la mobilité externe surtout dans une conjoncture défavorable ou le choix des candidats embauchés est très sélectif. Le prestige et l'image de l'entreprise sont cités comme critères majeurs susceptibles de fidéliser. L'entreprise aujourd'hui vit dans un environnement en perpétuel changement et au milieu des mutations tant technologiques qu'organisationnelles qui exigent une grande réactivité et d'énorme potentiel d'adaptabilité tactique et stratégique.

Les changements au niveau de la technologie affectent les modes de production et la gestion. On est donc, dans un environnement de grande technicité et complexité nécessitant des compétences nouvelles ou le cas échéant une formation adéquate des ressources humaines. L'opération d'adaptation aux changements technologiques est de nature à augmenter le taux de mobilité dans les deux sens, de l'entreprise vers le marché extérieur ou inversement.

L'entreprise moderne ne peut pas échapper aux aléas du marché de plus en plus concurrentiel. Pour s'adapter à la concurrence, l'entreprise peut faire recours pour une maîtrise des coûts à une compréhension de l'effectif ce qui engendre bien entendu un départ massif des salariés d'une manière involontaire.

La concurrence peut avoir des incidents négatifs sur la rentabilité de l'entreprise qui la pousse à faire des restructurations en profondeur et de l'amener à licencier une partie de son personnel. Les salariés eux-mêmes qui sentent le danger de perdre leur emploi, cherchent un autre travail par prévention dans le marché extérieur.

12.1. Au sein de l'entreprise RAMDY

D'après ce qu'on a constaté à l'entreprise RAMDY la maîtrise des compétences comme principe de gestion de l'entreprise permet de meilleures performances et de tirer les meilleurs résultats :

- Permet une planification proactive du personnel aussi bien quantitativement et qualitativement. Facilite une synergie continue entre les objectifs de l'entreprise et ceux des collaborateurs.
- Facilite un changement de culture ou soutient de la culture d'entreprise souhaitée. Aligne les ressources humaines sur la stratégie de l'entreprise.
- Permet à développer et harmoniser les politiques de formation et de recrutement l'entreprise. Permet d'améliorer la qualité, et accroître les marges.
- Permet d'intégrer la démarche compétences dans la stratégie globale de l'entreprise.
- Permet de définir des objectifs clairs et réalisables en prenant en compte les évolutions de l'entreprise.
- Permet de synchroniser les intérêts de l'entreprise et les objectifs des salariés.
- Permet d'améliorer des conditions d'emploi et de travail et le renforcement de l'employabilité.
- Permet d'améliorer des perspectives d'évolution professionnelle. Permet de renouveler la professionnalisation des salariés les moins qualifiés.
- Permet la mise en place d'un système équitable de rémunération.
- Permet de favoriser la concertation sur les responsabilités confiées et les évolutions professionnelles possibles.
- Permet une reconnaissance des compétences acquises, maîtrisées et exercées.
- Permet une implication plus grande dans leur parcours professionnel et personnel.
- Permet une responsabilisation dans la marche de l'entreprise.
- Permet de créer un lien visible entre la valeur économique créée et les salaires.
- Alors dans cette entreprise l'amélioration de performance à travers les compétences se concrétise pour attirer (recruter),
- Conserver le personnel (amélioration des conditions de vie au travail), mobiliser et développer (via la gestion prévisionnelle ou la formation),
- Afin d'assurer l'adaptabilité, la flexibilité, favoriser l'autonomie, motiver, satisfaire (activités liées à la rémunération, la rétribution, l'évaluation des performances), et être efficace (ou la recherche de la performance optimale).

12.1. Face aux changements organisationnels dans l'entreprise RAMDY

L'entreprise RAMDY cherche toujours les améliorations des ventes dans le temps par rapport à la concurrence et la satisfaction des besoins du consommateur, sa stratégie vise le développement de l'expansion du marché afin d'avoir une importante part de ce dernier. Cette entreprise ne se limite pas à ce rôle de satisfaction des besoins, car elle doit innover, proposer des nouveaux produits et participer aux progrès économiques et à la concurrence et pour cela l'entreprise ne fait pas aucun emprunt ni auprès des banques ni auprès des institutions financières mais se réserve à l'autofinancement.

- Donc cette entreprise cherche à satisfaire la demande en quantité et améliorer la qualité de ses produits par rapport à celle des produits importés.
- Assurer la croissance économique par la création d'une valeur ajoutée.

- L'amélioration continue des performances et des résultats de réponse à une satisfaction de la clientèle.
- L'anticipation des besoins de la clientèle avec pris en charge de quantité et prix.
- Assure une satisfaction des besoins de l'entreprise en termes de matières premières.
- Réduire le taux de chômage
- Améliorer les conditions de travail
- Répondre aux attentes des salariés.

Dans cette entreprise la performance dans le niveau individuel relève d'abord de la mobilisation appropriée par le salarié de ses propres compétences et de leur développement en contenu. Dans le niveau collectif la performance émerge quand les salariés agissent en complémentarité des compétences dans un but commun, partagé et enrichissant pour chacun. Et dans le niveau stratégique la performance émerge dans l'adéquation entre le processus de pilotage et le processus des ressources humaines. C'est la croisée de ces deux que cette l'entreprise crée réellement la valeur pour le client.

Chapitre V

Interprétation des données

Présentation de la population d'étude :

Dans cette partie, nous allons étudier les caractéristiques de notre échantillon d'étude suivant.

Tableau nr (01) : La répartition de l'échantillon selon l'âge :

L'âge	Fréquence	pourcentage
Moins de 20 ans	1	2.5%
[20-24] ans	5	12.5%
[25-29] ans	8	20%
[30-34] ans	12	30%
[35-39] ans	11	27.5%
Plus de 40 ans	3	7.5%
Total	40	100%

Source : L'enquête du terrain

Suite à notre enquête sur le site de l'entreprise RAMDY, nous avons découvert que la majorité de l'échantillon, représentant les agents de maîtrise, sont des jeunes de moins de 40ans, excepte 3.

Tableau (02) : La répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale :

La situation matrimoniale	Fréquence	Pourcentage
Célibataire	19	47.5%
Marié	18	45%
Divorcée	3	7.5%
Total	40	100%

Source : L'enquête du terrain

D'après les données de terrain, on a constaté que la majorité des enquêtés sont célibataires avec un pourcentage de 47,5%, suivi des mariés avec un taux de 45%.

Cette situation augure de fait que la masse salariale, est composé des jeunes.

Tableau (03) : La répartition de l'échantillon selon le poste occupé

Le poste occupé	Fréquences	Pourcentages
Agent de production	26	65%
Agent operateur	9	20%
Technicien de contrôle de qualité	5	15%
Total	40	100%

Source : L'enquête du terrain

Nous avons remarqué d'après nos données que les agents de productions sont représentatifs avec un taux 65%, alors les agents d'opérateur sont de 20% et les techniciens de contrôle de qualité de 15%.

Tableau (04) : La répartition des agents selon l'ancienneté :

Niveau d'ancienneté	Fréquences	Pourcentages
[Moins de 5ans]	19	47.5%
[5-10] ans	17	42.5%
Plus de 10 ans	4	10%
Total	40	100%

Source : L'enquête du terrain

D'après les données récoltées, nous avons remarqué que 47.5% sont recrutés récemment et seulement 10% ont été recruté en 2009 et plus.

Cela explique que les agents de l'entreprise RAMDY disposent d'une expérience professionnelle et une responsabilité exigé par la nature des tâches à accomplir, et une possibilité à s'adapter facilement au changement.

Tableau (05) : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Fréquences	Pourcentages
Primaire	8	20%
Moyen	27	67.5%
Universitaire	5	12.5%
Total	40	100%

Source : L'enquête du terrain

D'après les données du terrain, Nous avons observé que la majorité des enquêtés sont de niveau moyen avec un taux de 67.5%, seulement 12.5% représentent les universitaires.

On a constaté que 87.5% des effectifs sont des jeunes issus de la formation professionnelle, accumulant une capitale l'expérience et savoir-faire.

Les conditions d'accès à l'entreprise sont attractives, avec une chance se voir conséquemment rémunéré, de bénéficier d'une qualification et mis des bonnes conditions de travail.

De l'autre conte l'entreprise a opté sur les universitaires justifiant d'un diplôme.

A cet effet, l'entreprise donne multiples chances d'effectuer un recrutement alliant motivation, capacité d'intégration, adaptation et flexibilité de carrière. Les recrutements des jeunes permettent à l'entreprise de bénéficier des connaissances et d'expériences dont ils possèdent.

Tableau (06) : La répartition de l'échantillon selon type de formation :

Le type de formation	Fréquence	Pourcentages
Formation d'adaptation	35	87,5%
Formation spécialisée et de perfectionnement	5	12,5%
Total	40	100%

Source : L'enquête du terrain

Nous remarquons que la plus part des formations programmées par l'entreprise RAMDY pour les agents vont dans le sens de la formation d'adaptation avec un taux de 87,5%, afin qu'ils puissent manipuler les machines.

Cela explique que l'entreprise s'intéresse plus à la formation d'adaptation pour ces agents pour leurs faciliter l'adaptation aux exigences du travail et d'augmenter la productivité.

1. L'Analyse

La formation constitue un levier stratégique de la politique des Ressources Humaines des entreprises sur lesquelles la direction agit pour la mise à niveau de ses agents et de ceux nouvellement recrutés. En contribuant à une meilleure adaptation des salariés à leurs postes de travail, à l'élargissement de leurs compétences productives, cela se fait par le biais de la méritocratie ou en plaçant l'homme qu'il faut à la place qu'il faut.

Selon les informations obtenues lors de l'enquête, les interrogés font mention du bénéfice de la formation entre ceux ayant les niveaux d'instructions élevés au sein de l'entreprise laquelle les salariés ayant le niveau universitaire ont plus de chance d'accéder à la formation par rapport aux niveaux moyen et primaire. Ceci s'explique par l'accès facile à la formation pour les agents qui ont le niveau universitaire par rapport aux agents qui ont un niveau moyen ou primaire.

Nous avons constaté après l'enquête menée, les agents avec le niveau universitaire sollicitent des formations pour les besoins d'accomplissement, promotion, rémunération. L'entreprise propose des formations de longue durée pour les agents avec le niveau universitaire et les formations de courte durée pour les agents avec le niveau primaire et moyen dans le but d'adaptation aux exigences afin qu'ils puissent manipuler facilement la machine et d'améliorer la productivité.

2. Les différents types des formations

2.1. Formation d'adaptation

Au sein de l'entreprise RAMDY, les agents de niveau primaire ou moyen définissent la formation comme étant un outil d'adaptation aux exigences du poste occupé, Ces agents sont qualifiés comme débutants et pas assez expérimentés au sein de l'entreprise. Ce sont des

nouveaux recrues, donc le processus d'apprentissage, du fonctionnement de l'entreprise est encore nouveau, c'est-à-dire qu'ils avancent dans le processus d'apprentissage des procédures, des pratiques, autrement dit, se familiariser aux tâches assignées et prouver leur mérite conformément aux postes attribués. Étant donné que l'entreprise fait les recrutements pour les jeunes qui ont déjà 1 jusqu'à 3 ans d'expérience, cette formation les aide à combler leurs manques, afin de gagner la confiance de leurs supérieures hiérarchiques et se mettre dans une position de force au travail.

Dans la réalité, l'entreprise RAMDY ne fournit pas assez de formation pour satisfaire tous les travailleurs. Donc la formation d'adaptation est proposée aux agents dans le but de leur permettre de s'adapter facilement aux exigences du travail et de manipuler les machines. On a constaté d'après cette enquête que l'entreprise RAMDY propose cette formation pour l'adaptation des agents à des tâches bien spécifiques, maîtriser le processus de production, clarifier les obstacles que peuvent rencontrer et comment leur faire face, réduction des accidents de travail et une utilisation optimale des ressources pour augmenter la productivité et le rendement de l'entreprise. On a remarqué aussi que l'entreprise ne propose pas assez de formation à ses agents à cause de leurs niveaux d'instruction. Et ils ne sont pas informés sur les procédures de déroulement de la formation, car ils n'ont pas le niveau suffisant qui leur permettrait une bonne gestion du déroulement de contenu de la formation par rapport aux agents qui ont un niveau universitaire, qui participent aux recueils des besoins de formation car ils ont un niveau d'instruction suffisant, ce qui explique que les décisions sont faites hiérarchiquement.

2.2. La formation spécialisée

C'est une formation qui vise l'acquisition par le travailleur ou le futur travailleur (pré salarié) d'une qualification professionnelle pour occuper un poste déterminé.

Ce type de formation est destiné aux agents avec un niveau universitaire, visant les développements de leurs connaissances, qualifications, En contribuant à une meilleure adaptation de ces agents à leurs postes de travail, à un élargissement de leurs compétences productives et à une plus grande polyvalence (flexibilité au travail).

Cette formation favorise la progression professionnelle des agents, l'accès à une promotion et à l'évolution de leur qualification. Le but est de préparer les agents aux évolutions, développer leur professionnalisme et favoriser leur efficacité.

La formation contribue à améliorer le statut des salariés par la promotion. Facilitant les nouveaux recrues à s'intégrer facilement dans l'entreprise, permettant le gain de temps, leur efficacité et le développement du sentiment d'appartenance.

Cette formation rend les agents aptes à assurer avec efficacité une production de qualité pour perfectionner leur qualification professionnelle et les aider à perfectionner leurs compétences professionnelles.

Pour atteindre un objectif, l'entreprise considère la formation spécialisée telle une action d'amélioration du savoir (savoir-faire et savoir-être). Donc en termes de savoir, c'est l'acquisition des connaissances à la fin de la formation. En termes de savoir-faire, l'acquisition d'aptitudes, de capacités à utiliser des méthodes, des techniques et en termes de

savoir-être, il s'agit des compétences observées à partir des comportements efficaces dans l'activité du travail.

On a remarqué d'après l'enquête que les objectifs de formation professionnelle spécialisée au sein de l'entreprise sont entre autres, de développer la formation initiale chez les agents qui ont suivi leur parcours universitaire et bien aussi pour donner à ces agents une meilleure qualification et compétences professionnelles durables qui les permettront d'évoluer et de s'adapter aux évolutions de travail et des organisations.

Selon un des responsables, « *la formation pour eux, est centrée sur une logique d'orientation personnelle, de gestion de carrière ou recherche d'emploi. Cette formation permettra, un autre emploi (au sein de la même entreprise), d'enrichir leur curriculum vitae, de chercher des opportunités au sein de l'entreprise et leur avenir professionnel* ».

2.3. Formation de perfectionnement

Au sein de l'entreprise RAMDY, les techniciens sont les plus concernés par cette formation, alors pour eux, cette formation est un moyen permettant de renforcer leurs capacités. La formation vise l'adaptation permanente du travailleur à son poste de travail y compris l'aspect linguistique (français, anglais, arabe), pour améliorer ses performances et lui permettre d'être toujours aux faits des évolutions techniques, technologiques et de gestion.

Cette formation intervient généralement pendant le temps du travail. Elle est de courte et moyen durée, elle s'effectue au sein de l'entreprise.

Cette formation demande plus de réactivité, flexibilité de la part des agents pour exercer au mieux leur métier. Il est donc pertinent de consolider son savoir-faire pour mieux rebondir.

La formation vise aux agents :

- Acquérir des compétences supplémentaires et outils au poste occupé ;
- Elargir les compétences des agents et ses possibilités d'évolution ;
- Gagner en responsabilité et en mobilité professionnelle des agents ;
- Elle permet d'accroître l'efficacité d'un poste et la compétitivité de l'ensemble de la structure ;
- D'élargir les activités de l'entreprise.
- Elle améliore les performances des agents et accroît leur motivation, ces derniers se retrouvent formés avec de nouvelles techniques.

Tableau (07) : Le pourcentage selon les avis des salariés ayant bénéficié d'une formation

Le pourcentage selon les avis des salariés ayant bénéficié d'une formation	Fréquence	Pourcentage
Non	35	87.5%
Oui	5	12.5%
Total	40	100%

Source : L'enquête du terrain

Nous constatons que 87.5% des salariés affirment que les formations suivies en sein de l'entreprise, étaient bénéfiques dans la mesure que celle-ci les a beaucoup aidés à maîtriser le travail correctement.

Parmi la formation d'adaptation on trouve :

La Formation d'Hygiène, sécurité et environnement :

-Dans le but de prévention contre les risques professionnels (risques chimiques, de matières dangereux, risque mécanique, risque électriques, risque thermique.... etc.) ;

-Pour maîtriser le travail et éviter les dégâts que peuvent crier les problèmes de sécurité ;

-En plus de la maîtrise, il faut également impliquer l'encadrement aussi la tâche et l'aptitude ;

-Savoir manipuler les machines, et le port les équipements de protection individuelle pour la sécurité personnelle et réduire les accidents au travail ;

-Montrer aux agents le sens de responsabilité, la culture et le respect au travail.

La formation qui nous à mieux intéresser parmi d'autres, reste celle de l'Hygiène, sécurité et environnement, étant une formation qui entre dans plusieurs domaines comme : l'intervention, protection, prévention, encadrement, respect, responsabilité, la prise de conscience, hygiène au travail, les conditions et climat du travail, et la maîtrise., etc.

Ces formations se font à l'intérieur de l'entreprise et sont moins couteuse.

Tableau (08) : Les attentes des salariés selon la formation obtenue :

Les attentes des salariés selon la formation obtenue	Fréquences	Pourcentages
Adaptations aux exigences du poste	21	52.5%
Promotion et augmentation de la rémunération	14	35%
Flexibilité au travail (polyvalence)	5	12.5%
Total	40	100%

Source : L'enquête du terrain

Nous remarquons que 52.5% des agents font des formations dans le but d'avoir une adaptation aux exigences du poste.

1.L'analyse

Il est difficile de trouver, en termes de formation, un compromis entre les besoins du salarié pour la formation et ses attentes, que nous ne pouvons pas toujours traduire en objectif au niveau de l'entreprise, les attentes sont plus personnelles. Les attentes sont de plus en plus variées dans l'entreprise, et ne font pas toujours objet d'accompagnement des ressources Humaines plus globales.

La formation est un moyen de développement des compétences et amélioration des qualifications professionnelles. Cependant, il n'est pas facile de connaître l'impact de la formation sur le développement des compétences au sein de l'entreprise RAMDY, ayant que la majorité des agents ont des niveaux moyens ou primaires par rapport au niveau universitaire.

La formation est mise en place pour les salariés, afin d'acquérir les connaissances, attitudes perçues comme nécessaires à la réalisation de leurs activités, afin d'anticiper ou s'adapter à des changements dans l'entreprise, de découvrir ou de perfectionner des pratiques, toujours avec un objectif de performance individuelle ou organisationnelle.

2.Adaptations aux exigences du poste

D'après nos données, nous avons constaté que l'Indépendance professionnelle est importante, dans ce cas lorsque les salariés sont déjà intégrés et adaptés selon les exigences du poste occupé et viennent à maîtriser le travail, ils bénéficient davantage d'autonomie dans la conduite de leurs travaux. Les agents se sentiront à l'aise lorsqu'ils bien maîtrisent leur travail ; à cet effet, grandit leur liberté d'initiative dans le travail, également leur chance de se faire reconnaître dans l'acte de production, de trouver un plaisir personnel, à mettre leur savoir-faire au service d'œuvres individuelles ou collectives d'une façon autonome. Ainsi,

lorsqu'ils effectuent les tâches mais étant accompagnés par leurs supérieurs hiérarchiques, leur degré d'autonomie, de responsabilité s'avoue faible.

2.1. Promotion et augmentation de la rémunération

La satisfaction au travail est liée à la rétribution, ce critère de rémunération est utilisé pour reconnaître les efforts à la mobilité et à la performance. Selon les informations obtenues sur le terrain, à la fin des formations, les promotions et augmentation du salaire sont faites selon le niveau d'instruction. Pour ceux du niveau primaire ou moyen, la formation facilite l'intégration et l'adaptation aux exigences du travail et l'augmentation du salaire est faite en rapport aux résultats fournis lors du travail, plus ils sont expérimentés, davantage ils produisent. Alors, ils seront gratifiés par une augmentation de salaire et même profiter des promotions. Cela explique que l'entreprise fait des promotions et augmentation des salaires pour les agents avec le niveau d'instruction primaire et moyen, par leur expérience professionnelle et le travail fourni (plus ils ont l'expérience à niveau du travail, plus ils auront la chance de gravir les échelons), plus ils travaillent, mieux ils seront recomposés. Donc pour ces agents, l'entreprise valorise leur expérience professionnelle et leur maîtrise. Rémunérer ces agents signifie non seulement payer, mais aussi attirer, motiver, et retenir des salariés performants. Donc c'est les gratifications (rémunération), qui assurent les perspectives de développement professionnel.

2.3. La flexibilité au travail (polyvalence)

Selon les informations obtenues auprès des parties minoritaires de nos enquêtés, qui représentent, les salariés avec le niveau universitaire. Leurs attentes salariales après l'engagement aux formations visent la flexibilité au travail qui permet la possibilité de s'adapter à l'activité professionnelle pour réaliser diverses tâches au travail, qui leur permettra de s'adapter facilement aux changements des postes, de production et de projets. A cet effet, la flexibilité au travail au sein de l'entreprise RAMDY est saisie comme un outil de travail mis en application, pour la résolution des problèmes.

La flexibilité au travail permet aux salariés, l'adaptation dans plusieurs domaines selon les exigences de travail et la contribution à l'efficacité en termes de qualité de production et performance de l'entreprise.

La flexibilité au travail permet aux salariés, une facilité à l'adaptation des nouvelles exigences technologiques de l'entreprise pour produire rapidement ; Ils sont plus aptes à assumer d'autres postes en cas d'un incident ou d'absence.

La polyvalence des salariés mise en œuvre dans les postes de travail permettent de réduire les difficultés et problèmes auxquels l'entreprise est confrontée et contribue à l'augmentation de la productivité.

2.3. Le rôle de la formation professionnelle au sein de l'entreprise RAMDY

Donc le rôle de la formation au sein de l'entreprise RAMDY a double finalités : elle permet d'un côté l'accomplissement de la réalisation des objectifs de l'entreprise et d'un autre côté, la réalisation des objectifs individuels des salariés.

La formation assurée permet la réalisation des objectifs de l'entreprise tels que : la productivité, l'adaptation aux changements, la maîtrise au poste de travail et la performance. Permet aussi la réalisation des objectifs personnels des salariés tels que : La promotion, l'augmentation de la rémunération, l'acquisition de nouveau savoir, résolution des conflits, épanouissement et maîtrise du travail.

D'après les informations du terrain, les salariés estiment assez souvent être plus efficaces après avoir fait l'objet d'une formation, dans la mesure où :

- Ils estiment avoir plus de connaissances, de savoir en rapport direct ou indirect avec leurs postes ;
- Ils maîtrisent de plus en plus le contexte de leur travail ;
- Ils perdent moins de temps dans l'exécution des tâches ;
- Ils affirment être plus productifs.

2.4. L'impact de la formation sur la production

La formation au sein de l'entreprise RAMDY a un impact sur les salariés dans la mesure où quelque temps après la formation de 3mois-2ans » :

- L'entreprise acquiert plus de force et savoir ;
- Les problèmes internes auxquels l'entreprise est confrontée (problèmes techniques, problèmes de production et les problèmes organisationnels...) se font moins sentir ;
- L'entreprise fait face d'avantages aux exigences externes, et ce par l'acquisition des savoirs et connaissances les plus à jours :
- La qualité des produits est améliorée ;
- il y a augmentation de la productivité.

La formation est un facteur très important pour le professionnalisme des salariés, donc elle assure la maîtrise et l'adaptation aux changements technologiques et organisationnels de l'entreprise.

3.La maîtrise des machines sur l'économie de l'entreprise

Alors les entreprises cherchent à investir dans les nouvelles technologies performantes, pour assister les hommes dans la production. Donc le bon fonctionnement des machines au sein de l'entreprise RAMDY permet la division des tâches afin de produire plus et mieux avec le

même effort ; permet aussi le travail chronomètre, la maîtrise du travail, la discipline et l'obtention d'un maximum de productivité pour l'économie de l'entreprise

3.1. La spécialisation des tâches et le rendement de l'entreprise

La spécialisation des tâches est la seule susceptible d'améliorer le rendement, elle implique une parcellisation issue d'une décomposition en opérations élémentaires. C'est l'idée selon laquelle, le travail spécialisé (mesuré par le nombre de répétitions) nécessite moins de réalisation d'une tâche. Donc, pour qu'un travail soit bien fait, il doit être parcellisé, car plus un ouvrier réalise les mêmes mouvements, plus il augmente sa productivité.

La spécialisation des tâches chez les agents de maîtrise permet la responsabilité et une bonne maîtrise dans leur domaine, permettant d'acquérir des bonnes connaissances (savoir, savoir-faire et savoir-être) et une facilitation d'adaptation aux exigences du travail et de réduire les difficultés rencontrées. A l'entreprise d'accroître le rendement.

3.2. L'impact de la maîtrise de machine sur l'économie de l'entreprise

La bonne maîtrise des machines au sein de l'entreprise RAMDY permet le gain de la productivité, et bien aussi de produire des avantages en moins de temps, autrement dit, produire des grandes quantités mais avec moins de travailleurs ainsi comme la qualité des produits, la sécurité des produits et l'augmentation de la productivité à court et à long terme dans l'économie de l'entreprise.

La maîtrise des machines chez les agents de maîtrise contribue à la performance dans l'économie de l'entreprise RAMDY. Autrement dit, la performance consiste à atteindre des résultats définis déjà par l'entreprise et la maîtrise concernent les capacités des salariés à réaliser un travail (une opération). Le résultat visible, c'est l'opération correctement effectuée. Donc la maîtrise devient alors une composante de la performance et se situe à l'insertion entre les salariés et la structure de l'entreprise de telle manière que l'amélioration de la performance consiste à transformer cette maîtrise des salariés en valeur pour l'amélioration de la qualité de fonctionnement de son service et la contribution de chacun à l'attente de ses objectifs stratégiques de l'entreprise.

La maîtrise des machines chez les agents permet une bonne qualité dans le travail et une évaluation rapide et globale du capital humain dont l'entreprise dispose et qui va conduire au développement des systèmes d'informations intégrés et articulés autour des technologies et processus de management innovants et une identification du savoir-faire des agents que servira de base d'orientation, de révision et d'enrichissement des futures informations mais aussi d'adaptation aux nouvelles exigences sur le plan individuel et collectif des agents .

On a constaté d'après l'enquête que la maîtrise des machines par les agents permet l'amélioration de capacités humaines qu'en résulte à un puissant impact sur le niveau d'énergie des hommes au travail, sur leur créativité, leur imagination, la mobilisation de leurs intelligences individuelles et collectives pour le plus grand bénéfice du projet stratégique de l'entreprise.

4.L'expérience des salariés et la stratégie de l'entreprise

L'expérience des agents renvoie à la dimension stratégique de l'entreprise RAMDY permettant l'expression et la reconnaissance des maîtrises de chaque salarié, ainsi que la combinaison de ses maîtrises individuelles afin de produire la performance collective. Dans cette perspective ; l'entreprise ne considère pas les salariés comme des occupants de poste, mais plutôt comme des détenteurs d'expériences à mobiliser et à mettre en évidence. Donc les expériences professionnelles relèvent la responsabilité du directeur des ressources humaines et la direction générale de l'entreprise.

L'expérience des agents au sein de cette entreprise a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant la maîtrise (savoir, maîtrise et aptitudes) et la motivation nécessaire afin d'aboutir à une meilleure adéquation entre les besoins (les métiers et les fonctions de l'entreprise) et les ressources (les hommes).

On a constaté d'après l'enquête que la stratégie de l'entreprise RAMDY afin de réaliser ses objectives comme entité économique en matière de rentabilité et de performance valorise l'expérience des agents qui constituent la source principale pour s'adapter au marché et aux mutations technologiques, organisationnelles et managérielles.

4.1. L'expérience des agents sur l'environnement de l'entreprise

L'expérience des agents contribue à l'amélioration de la flexibilité du travail ; ce qui permet à l'entreprise de mettre en adéquation les salariés et leurs emplois par la comparaison des expériences requises et les expériences acquises et de combler les écarts par l'effort de la formation. Alors cette entreprise cherche à valoriser l'expérience des agents qui sont un capital pour créer et entretenir, dans un environnement concurrentiel très complexe.

Alors c'est la gestion des expériences qui assurent à l'entreprise l'efficacité et performance à long terme, en lui permettant de s'organiser, afin de répondre aux nouvelles sollicitations de son environnement. Dont c'est la détention de ce capital qui explique les différences de performances au sein de l'entreprise. Alors l'entreprise a comme fonction d'organiser les postes de travail de manière cohérente au regard ses objectifs mobilisant la maîtrise et l'expérience des agents afin d'exécuter les décisions stratégiques.

L'exécution des décisions stratégiques et l'expérience des agents contribuent efficacement à un processus de développement durable de l'entreprise RAMDY. Donc à partir de l'exécution des décisions stratégiques et l'expérience des agents, par leur valorisation, leur diversification et leur renforcement, survient un impact sur les dimensions sociales, humaines et environnementales de l'entreprise.

La valorisation d'expériences individuelles et collectives des agents au sein de l'entreprise RAMDY suscitent des nouvelles capacités à l'entreprise en matière stratégique, organisationnelle et humaine. Ils sont facteurs d'importants effets sur les performances globales. Alors le processus de maîtrise individuelle ou collective, qui sont au cœur du management des ressources humaines, s'avéreront particulièrement propices à l'innovation et à la création de valeur dans une économie vers la logique du marché, permettront de construire de nouvelles relations avec l'environnement de l'entreprise fondées sur des principes de coopération et de partenariat.

L'entreprise RAMDY est fortement exposée à la concurrence. A cet effet, elle cherche à répondre à des nouvelles attentes de la part de différentes parties prenantes et en particulier à des nouvelles attentes des clients et des actionnaires. Alors là c'est la gestion des expériences des agents qu'assurent à l'entreprise l'efficacité et la performance à long terme, lui permettant de s'organiser afin de repenser aux nouvelles sollicitations de son environnement.

La vérification des hypothèses

1. Interprétation des résultats :

Notre recherche a abouti à une collecte d'informations des qualités profondes, rendues possibles par les enquêtes menées par questionnaire. Des informations vont dans l'optique de comprendre l'impact de la formation professionnelle spécialisée sur la maîtrise du fonctionnement des machines utilisées par les agents de maîtrise de l'entreprise RAMDY de la zone industrielle de Akbou.

1.1. Analyse de la première Hypothèse.

« La formation professionnelle spécialisée est un facteur de la flexibilité de l'entreprise ».

La tendance générale à l'entreprise est pour la flexibilité et la polyvalence. En effet, on a enregistré un taux de 12.5% des agents de maîtrise affirmant que leurs attentes sont la polyvalence et la flexibilité et c'est grâce aux informations obtenues.

La polyvalence des agents de maîtrise au sein de l'entreprise RAMDY est considérée comme un outil de travail mis en application pour la résolution des problèmes, car elle permet l'adaptation des agents dans plusieurs domaines selon les exigences du travail ; facilite l'adaptation des salariés face aux nouvelles exigences des technologies et contribue à l'efficacité en termes de qualité de production et performance de l'entreprise.

On a enregistré un taux de 52.5% agents de maîtrise qui affirment que la formation suivie leur permis l'adaptation aux exigences du poste et leur facilité la maîtrise des nouvelles technologies pour s'adapter aux changements.

On a constaté que l'entreprise RAMDY après recrutement d'un candidat propose une formation initiale pour l'adaptation et l'orientation au poste correspondant à ce dernier. Cela explique, que l'entreprise exige la formation d'initiation, afin de permettre aux agents de maîtrise de traiter dans des bonnes conditions.

L'objectif de l'entreprise est d'intégrer les nouveaux recrutés, par une formation initiale, dans le but d'éviter toute frustration, qui peut créer le relâche et la démotivation au travail.

Les agents de maîtrise dont le niveau d'instruction est primaire ou moyen bénéficient de cette formation. Elles se font à l'intérieur de l'entreprise et sont moins coûteuses, elles visent une meilleure adaptation et intégration des agents afin de leurs permettre de manipuler facilement les machines et d'accroître le rendement.

Nos constats permettent d'affirmer que 87.5% des agents de maîtrise obtiennent des formations, suivies à l'intérieur de l'entreprise, dont été bénéfiques dans la mesure où celles-ci ont beaucoup aidés à maîtriser correctement le travail.

Cela explique que les formations suivies permettent la maîtrise du travail pour minimiser les dégâts que peuvent engendrer les problèmes de sécurité, et manipuler facilement les machines, pour réduire les accidents de travail, la culture et le respect au travail, la prise de conscience et la responsabilité des salariés.

La formation permet aux agents de maîtriser le processus de production. La formation clarifie les obstacles rencontrés au moment de service, facilite l'adaptation des agents aux tâches bien

spécifiques et une utilisation optimale des ressources pour augmenter la productivité et le rendement de l'entreprise.

Suivant les résultats, notre hypothèse intitulée : La formation professionnelle est un facteur de flexibilité de l'entreprise est confirmée donné que la formation au sein de l'entreprise facilite l'adaptation des salariés au milieu du travail, donc elle permet l'acquisition, l'amélioration des connaissances et la bonne maîtrise des étapes dans le poste occupé.

1.2. Interprétation de la deuxième hypothèse.

La deuxième hypothèse que nous avons vérifiée porte sur : « **la maîtrise des machines est un facteur d'efficacité des agents pour atteindre des objectifs tracés par l'entreprise** ». Suivants les données obtenues :

La plupart de nos enquêtés sont des agents de production, sont 65% des effectifs, cela explique que l'entreprise donne l'importance aux agents de production, malgré leur différence de niveau d'instruction, leur capital, est l'expérience professionnelle.

On a constaté que le bon fonctionnement des machines au sein de l'entreprise permet la division des tâches, la maîtrise du travail, la discipline, le travail chronométré, également l'effet sur l'augmentation de la productivité.

La maîtrise des machines aide au développement dans la prévention et la protection des agents dans les situations spécifiques.

La maîtrise des machines chez les agents permet le renforcement des capacités humaines, et résulte d'un impact sur les capacités d'énergie des salariés au travail, sur leur créativité, leur imagination, sur la mobilisation de leurs intelligences individuelles et collectives pour le grand bénéfice du projet stratégique de l'entreprise.

La maîtrise de machines favorise une efficacité chez les agents de maîtrise par une meilleure utilisation du matériel, des équipements et une réduction des accidents de travail. Elle contribue ainsi au programme d'expansion de la politique d'acquisition des ressources humaines, engendre un meilleur comportement au travail et permet de réduire les coûts et pertes de productions ainsi qu'améliorer la qualité de produit.

On a remarqué que la maîtrise des machines chez les agents permet le gain de la productivité, produire des grandes quantités avec moins des travailleurs, la qualité de travail, la qualité et la sécurité du produit et augmentation de la productivité à court et long terme dans l'économie de l'entreprise.

La conclusion est que la maîtrise des machines chez les agents au sein de l'entreprise RAMDY, permet un élargissement de leur compétences productives et une efficacité au travail.

D'après le résultat cité au-dessus, on constate que la deuxième hypothèse est confirmée.

1.3. Interprétation de la troisième hypothèse.

Notre troisième hypothèse se rapporte sur : « **L'expérience des agents contribue aux changements organisationnels** », suivants les données obtenues :

Nous avons constaté que 47.5% sont nouveaux, ont moins de 05 ans d'expérience. Cela, n'est plus un obstacle pour contribuer aux changements pour les agents de maîtrise car en 03 années et plus de travail, ils peuvent contribuer aux changements organisationnels. La durée de 03 et plus c'est suffisant pour l'adaptation.

A cet effet, l'expérience des agents renvoie à la dimension stratégique de l'entreprise RAMDY permettant l'expression et la reconnaissance de maîtrise de chaque salarié. Dans cette perspective, l'entreprise ne considère pas les salariés comme des occupants de poste, mais plutôt des détenteurs d'expériences à mobiliser et à mettre en évidence. A cet effet, l'entreprise cherche à valoriser l'expérience des agents qui sont un capital pour créer et entraîner, dans un environnement concurrentiel très complexe.

La gestion de ces expériences devient anticipative et préventive, et la mobilisation des capacités des agents au service de l'efficacité de l'entreprise permet de répondre à des nouvelles exigences de son environnement.

L'expérience des agents permet une qualité de service, et une rentabilité de valorisation de l'image de l'entreprise, ainsi la fidélisation des agents et de la clientèle.

Pour une meilleure performance du service, l'entreprise s'implique dans l'améliorerions, la gestion des expériences des agents et la reconnaître à la fois les résultats qu'il obtient et leurs efforts qui ils accomplissent.

On a constaté que la stratégie de l'entreprise RAMDY comme entité économique, pour une rentabilité et une performance valorise l'expérience des salariés qui constituent la source principale pour s'adapter aux mutations technologiques, organisationnelles et managerielles.

La valorisation, le renforcement et la diversification d'expériences individuelles soient collectives, des agents au sein de l'entreprise suscitent des nouvelles capacités de l'entreprise en matière stratégique, organisationnelle et ont un impact sur les dimensions sociales, humaines et environnementales de l'entreprise.

La conclusion est que l'expérience des agentes au sein de l'entreprise RAMDY constitue la source principale pour s'adapter aux réalités du marché et aux mutations technologiques, organisationnelles et managerielles.

D'après le résultat ci- dessus, on constate que la troisième hypothèse est confirmée.

Conclusion générale

Conclusion

Ces dernières années, les entreprises opèrent dans un environnement où la concurrence est de plus en plus rude. Les marchés sont mondialisés, le renouvellement technologique entraîne des obsolescences des processus et procédures et les clients sont très exigeants en termes de qualité de produits.

Face à cette montée en puissance de l'incertitude, et face au défi de la performance, les entreprises se doivent être créatives pour s'adapter en permanence aux mutations de l'environnement. Autrement dit, l'investissement en capital humain s'impose.

Comme souligne Le Boterf, « pour faire face et contrecarrer l'incertitude qui plane sur les organisations, les dirigeants doivent miser sur les compétences des personnels, leurs capacités d'adaptation et d'initiative, et leurs capacités d'apprendre ⁷⁴ ». Sachant que les compétences ne sont jamais acquises définitivement, les apprentissages des salariés apparaissent comme nécessaires pour des mises à jour. Parmi les méthodes d'apprentissage, la formation répond à l'aspiration d'adaptation de la main d'œuvre aux nouveaux besoins de l'entreprise.

La formation est une stratégie essentielle en matière de ressources humaines. Elle permet de pallier aux déficits en savoirs faire des individus, d'adapter les qualifications spécifiques des salariés et les préparer aux différents changements. Par ce biais, les entreprises cherchent à améliorer continuellement leur efficacité.

A partir de notre analyse, nous avons observé que la formation au sein de l'entreprise RAMDY reste toujours un moyen d'ajustement et de mise à niveau qui consiste à acquérir des connaissances (savoirs, aptitudes, maîtrise) pour l'adaptation des agents aux exigences de travail.

Donc pour l'entreprise RAMDY, la formation permet la réalisation des objectifs de l'entreprise telle que : la productivité, l'adaptation aux changements, la maîtrise du poste du travail et la performance. Elle contribue aussi à la réalisation des objectifs personnels des salariés formés (l'acquisition de nouveau savoir, résolution des conflits, épanouissements et maîtrise du travail...).

L'objectif de l'entreprise RAMDY à travers la politique de formation est la combinaison entre deux piliers : tout d'abord l'objectif économique telle que (réaliser un profit optimal avec un coût minimal) et social (prendre en considération les besoins et les attentes des salariés pour qu'ils soient motivés et adaptés dans leurs vie professionnelle).

La formation au sein de l'entreprise vise l'adaptation des salariés à des tâches bien spécifiques, la maîtrise du processus de production pour une utilisation optimale des ressources pour augmenter la productivité et le rendement de l'entreprise.

La formation permet d'un côté, l'adaptation afin que les salariés puissent manipuler facilement les machines et réduire les accidents au travail et de l'autre côté, elle permet aux salariés de maîtriser le travail pour éviter les dégâts que peuvent causer les problèmes de sécurité.

⁷⁴ GUY LE Boterf, « De la compétence, essai sur un attracteur étrange », Ed' organisation, Paris, 1994, p.11

Conclusion générale

La formation en sein de l'entreprise RAMDY, permet aux salariés de maîtriser le travail et d'améliorer la qualité des services d'une part. D'autre part, elle offre la possibilité de s'adapter facilement aux changements. Elle est une partie intégrante de la politique de gestion des ressources humaines. Elle constitue un processus d'innovation et de changement, dans la mesure où elle permet d'adapter et de développer le savoir-faire des salariés en fonction d'évolution des emplois et c'est un outil important au niveau de l'entreprise car cette dernière doit impérativement investir dans le capital humain pour la valeur ajoutée de l'avenir de l'entreprise.

La formation au sein de l'entreprise agit fortement sur le devenir de l'entreprise. Elle a un grand impact sur elle dans la mesure où elle s'attèle aux problèmes internes auxquels l'entreprise est confrontée (problèmes techniques, problèmes de production et les problèmes organisationnels...). Elle permet d'anticiper ou d'amenuiser les problèmes auxquels l'entreprise fait face surtout, les exigences externes.

Liste bibliographique

Ouvrages traitant le thème.

- 1-ANDRE Guittet, Développer les compétences, 2^{ème} édition, ESF, Paris, 1998.
- 2-ALPE Yves, Lexique de sociologie, 2^{ème} édition, Dalloz, Marseille, 2007.
- 3-BERNARD Matory et DANIEL Crozet, Pilotage sociale et performances, 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008.
- 4-BERNOUX Philippe, La sociologie des entreprises, 3^{ème} édition, Seuil, 1995.
- 5-CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition, Dunod, Paris(France), 2010.
- 6-CASSE Pierre, La formation performante, Edition les presses de management, Alger, 1990.
- 7-CLAUDE Dubar, La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence, Edition, Dunod, Paris, 1996.
- 8-CLAUDE Lévy Le Boyer, Gestion des compétences, Ed 'organisation, Paris, 2002.
- 9-DIMITRI Weiss et all, Ressources humaines, 3^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2010.
- 10-GUY Le Boterf, De la compétence, essai sur un attracteur étrange, Ed 'organisation, Paris, 1994.
- 11-GUY Le Boterf, L'ingénieur et l'évaluation de la formation, Ed 'organisation, paris, 1993.
- 12-Guy Le BOTERF, SERGE BARZUCCHETTI et FRANCINE Vicent, Comment manager la qualité de la formation, Ed' Organisation, Paris, 1995.
- 13-HOUNOUNOU Alberic, 100 fiches pour comprendre le management, 3^{ème} édition, Bréal, Paris, 2011.
- 14-JAQUES Soyer, Fonction formation, Ed 'organisation, Paris, 2003.
- 15-JACQUES Soyer, Fonction formation, 3^{ème} édition, C group Eyrolles, Paris 2003.
- 16-J.M. Peretti, Ressources humaines et gestion du personnel, 2^{ème} Édition, Vuibert, Paris, 1998.
- 17-J.P. Citeau, Principe généraux et cas pratique, Edition Arnand Colin, Paris, 2001.
- 18-KHEMAKHEM.A., La dynamique du contrôle de gestion, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 1976.
- 19-LE BOYER Claude Levy, Gestion des compétences, Ed' organisation, Paris, 2008.
- 20-MEIGNANT Alain, Manager la formation, Edition Liaisons, Paris, 2009.
- 21-MEIGNANT Alain, Manager de la formation, 7^{ème} édition, Liaisons, Paris, 2006.
- 22-M.C. Belaid, Guide pratique pour la gestion des ressources humaines, Edition, pages bleues, Alger, 2009.
- 23-PHILIPPE Eray, Précis de développements des compétences : concilier formation, Edition Liaisons, Paris, 1999.
- 24-ROBERT J. Gravel, Guide méthodologique de la recherche, Edition presse de l'université de Québec, Canada, 1980.
- 25-WEISS et all Dimitri, Les ressources humaines, 3^{ème} édition, Ed' organisation, Paris, 2001.

26-ZARIFIAN Philippe, Objectif compétence, Edition Liaisons, Paris, 2001.

Ouvrages Méthodologiques

1-ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, 11^{ème} édition, CASBAH, Alger, 1997.

2-GRAWITZ M, Méthodes des sciences sociales, 11^{ème} éditions, Dalloz, Paris, 2003.

4-LEBARON Frederic, La sociologie de A à Z, Edition la découverte, Paris, 2003.

5-RAYMONDI Boudon, Les Méthodes en sociologies, 11^{ème} éditions, Puf, Paris, 1988.

Revue

1-ASLIN Marc, JULIE Oyce, « Flexibilité du temps de travail », Courrier Hebdomadaire du Crisp 1987/3, Nr° : 1148-1149.

2-BEN Abdallah Lotfi, ZEINEB et autres, « le changement organisationnel et évolution des compétences », La revue de science des gestions, 2007/4 (n°226-227).

Article

1-GUALINO Villa, SETTIMIO Viale, « Aperçu sur l'enseignement professionnel et la formation », Rapport National, Edition P.U.F, Alger(Algérie), 2000.

Site internet

1-WWW. La Toupie. org

Annexe

Annexe n°1

Cochez la case correspondre

1-les données personnelles :

1-Sexe :

a) Féminin..... b) masculin.....

2)-la situation familiale :

a) – célibataire(é)..... b) - marie(é)..... c) – divorcé(e)..... d) –veuf(vé).....

3)- Age :

Moins de 20 ans :.....

[20 -24]

[25-29]

[30-34]

[35-39]

[Plus de 40ans]

4) – le poste occupée :

Cadre : Agent de maîtrise : Agent d'exécution :

4)- niveau d'ancienneté :

[Moins de deux ans]

[Deux ans à cinq ans]

[Plus de cinq ans]

5) niveau d'instruction :

-Primaire :.....

-Moyen :.....

-Universitaire :.....

2)-les données qui concernent notre thème de recherche :

La formation professionnelle spécialisée

6-Avez-vous déjà bénéficié d'une formation au sein de l'entreprise ?

Oui.....

Non.....

7-Quel type de formation que vous avez déjà suivi ?

- Formation spécialisée.....
- Formation d'adaptation.....
- Formation de recyclage.....
- Formation de perfectionnement.....
- Autres.....

8-Vous êtes formés :

Au sein de l'entreprise.....

Hors de l'entreprise.....

9-Pensez-vous que cette formation était bénéfique ?

Oui..... Non.....

Si oui comment ?.....
.....
.....

Si non pourquoi ?.....
.....
.....

10-Quels sont les atteints essentielle des salariés en suivant une formation ?

- Une meilleure participation à l'entreprise.....
- Améliorer la qualification professionnelle.....
- Pour développer les compétences
- Pour avoir une flexibilité au travail.....
- Adaptation aux nouvelles exigences du poste.....
- Autre.....

11-Quels sont les objectifs des salariés ont une formation professionnelle ?

- Maitrise des procédures et actes de gestions.....
- Une meilleure adaptation aux changements.....
- Promotions et augmentation des salaires (rémunération).....
- Autres.....

11.1-Quels sont les objectifs de ces formations aux bénéfices de l'entreprise ?

-A développer le professionnalisme des salariés.....

-Préparer les salariés à des évolutions à venir.....

-Favoriser l'efficacité de tous les salariés.....

-Réduction des accidents et des départs.....

Autres.....
.....

12-Pensez-vous que votre formation est capable de répondre à votre besoin ?

Oui, plus au moins..... Non, pas de tout..... Oui, tout à fait.....

13-Pensez-vous que les formations proposées pour l'entreprise étaient bénéfiques pour les salariés formés ?

Oui..... Non.....

Comment.....
.....
.....

14-Croyez-vous que la formation suivie vous avez rendu plus compétente et plus opérationnelle dans votre travail ?

Oui..... Non.....

Justifiée votre réponse.....
.....
.....

15-Avez-vous rencontré des obstacles dans votre parcours professionnel ?

Oui..... Non.....

15.1-Croyez-vous que le développement de vos compétences peut faire face à ces difficultés ?

Oui..... Non.....

Expliquer comment.....
.....
.....

16- Quels sont les facteurs qui mènent aux développements de vos compétences ?

- L'expérience professionnelle.....
- Les conditions de travail.....
- Le climat de travail favorable et l'échange avec les collègues.....
- Autres.....

17- Comment la maîtrise des machines ont des influences sur les objectifs de l'entreprise ?

- Amélioration de la qualité du produit.....
- Réduction des couts et les pertes des productions.....
- Favoriser la responsabilité des salariés.....
- Prévention des salariés dans les situations spécifiques.....

18-Pensez-vous que la maîtrise des machines contribue sur le développement de l'économie de l'entreprise ?

Oui..... Non.....

Comment.....

19- De quel manière l'efficacité de maîtrise des machines contribue à l'évolution de l'entreprise ?

- Augmentation de la productivité.....
- La qualité du produit.....
- La sécurité des produits.....
- Autres.....

20-Comment les expériences professionnelles des salariés contribuent au développement de l'entreprise ?

- Amélioration de qualité de service.....
- Développer les modes de production.....
- Augmentation de la productivité et rentabilité.....
- Autres.....

21-Comment les expériences professionnelles des salariés contribuent aux changements de l'environnement concurrentiel de votre entreprise ?

Annexe n°2

