

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

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sociologie

Option : Sociologie de Travail et des Ressources Humaines

Thème :

**L'impact de la formation sur l'adaptation
et le développement des compétences.**

Cas pratique : Général Emballage SPA

Préparé par :

HAMI Yakoub

Encadré par :

M. DJENANE Sidali

**Année Universitaire:
2012 /2013**

REMERCIEMENTS

✎ Au terme de mon travail, je remercie **Dieu** le tout puissant de m'avoir donné le courage et la patience pour réaliser ce modeste travail.

✎ Je tiens tout particulièrement à adresser mes remerciements d'abord à mon promoteur M. DJENANE Sidali. Je lui suis très reconnaissant pour ses remarques pertinentes et ses conseils judicieux ainsi sa disponibilité à tout moment.

✎ Mes sincères considérations et remerciements sont également exprimés aux membres du jury, qui nous font honneur par leur présence, pour avoir accepté d'examiner ce travail et consacrer leur temps pour son évaluation.

✎ Mes vifs remerciements sont également destinés à mes chers parents pour m'avoir soutenu durant mon cursus.

✎ *HAMI Yakoub* ✎

- Dédicaces -

JE DÉDIE CE TRAVAIL :

- * *À mes chers parents, qui Aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont ils ne cessent de me combler. Que dieu leur procure bonne santé et longue vie.*
- * *À toi mon frère Abdou et à vous mes sœurs (NAIMA - MERIEM- AMINA) qui m'ont toujours soutenus dans les mauvais et bons moments, je vous remercie, et pour vos maris MOURAD, KACI, SLIMANE, et à tous vos enfants.*
- * *À vous mes oncles et tantes : Si SMAÏL, JOSEF, KHOUDIR, KHOUKHA, HANIFA, ainsi qu'à toute leur famille.*
- * *À vous mes cousins et cousines: MAHDI, SAADI, AHMED, ATMANE, KAÏSSA, SABRINA, SARAH, CHAHRA-Z, HADJER...*
- * *À toi très chère « NAWEL » qui m'a soutenue durant tout mon parcours universitaire, et à ta famille (mes beaux-parents, beaux-frères et belles-sœurs).*
- * *À vous mes amis : CHAFIK, TARIK, ABDELLAH, NABIL, IDRIS, AISSA, AMINE, WALLAM, SALIM, WALID, MOHAND, BABY, KHALED...*

❖ **Yakoub**

SOMMAIRE

Introduction.

PARTIE THEORIQUE :

Chapitre I : cadre méthodologique de la recherche

I-	L'intérêt et l'objectif de l'étude	4
II-	La problématique	5
III-	Les hypothèses	7
IV-	Discutions des hypothèses.....	7
V-	Définition des concepts clés.....	8
VI-	Les méthodes et technique utilisées.....	12
VII-	Déroulement de l'enquête.....	14
VIII-	La population d'étude (L'échantillonnage).....	14
IX-	Les avantages et difficultés de l'enquête.....	15

Chapitre II : Généralités sur la formation professionnelle

I- L'histoire des la formation professionnelle et son cadre légal dans l'entreprise algérienne :

1-	L'évolution du système de la formation professionnelle dans l'entreprise algérienne.....	16
2-	Les dispositifs de la formation continue en Algérie.....	17
3-	La formation professionnelle au sein de l'entreprise algérienne.....	18
4-	Le cadre réglementaire de la formation.....	18

II- La formation dans le milieu organisationnel :

1-	La formation professionnelle continue.....	19
----	--	----

2-	Objectif de la formation.....	21
3-	Les modes de formation.....	22
4-	Les différents types de formation.....	23
5-	l'application de la formation sur les catégories socioprofessionnelles....	24
III- la politique de la formation		
1)	définition d'une politique de formation.....	25
2)	les objectifs de la politique de formation.....	26
3)	Elaboration de la politique de formation.....	27
4)	Les conditions préalables et les étapes d'une politique formation.....	28
5)	Les raisons d'être de la formation	29

Chapitre III : La formation et développement des compétences

Section 01 : généralité s sur la compétence

I-	Caractéristique de la compétence	32
II-	Les types de compétences.....	32
III-	Compétences du point de vue disciplinaire.....	34
IV-	Les méthodes de repérage et condition des compétences.....	36

Section 02 : évaluation et développent des compétences

I-	Evaluation des compétences.....	38
II-	Développement des compétences.....	40
III-	Formation et développent des compétences.....	41
IV-	Le rôle de la formation dans la formation des compétences.....	42
V-	Compétences et formation.....	43

PARTIE PRATIQUE

Chapitre I : Présentation de l'organisme d'accueil et l'échantillon

I-	Présentation de Général Emballage.....	46
II-	Présentation de l'échantillon d'étude.....	50

Chapitre II : L'interprétation des données

Thème 01 : l'adéquation formation/emploi e nécessité de la formation.....55

a-	L'adéquation formation/emploi.....	55
b-	Nécessité de la formation/adaptation	59

Thème 02 : formation et diversité-complexité des taches.....62

Thème 03 : formation et développement des compétences.....68

Chapitre III : Résultats de l'enquête

I-	l'adéquation formation/emploi et nécessité de la formation.....	73
a-	L'adéquation formation/emploi.....	73
b-	Nécessité de la formation/adaptation.....	75
II-	Diversité et complexité des taches et la nécessité de la formation.....	76
III-	L'impact de la formation sur le développement des compétences.....	78

Conclusion.

- **La liste bibliographique.**
- **Les annexes.**

Introduction

Introduction

« Ce que diffère l'entreprise la plus performante de celle qui ne l'est pas ce sont avant tout les hommes, leur enthousiasme, leur créativité, tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier ».

Cette citation appartient à un dirigeant d'une entreprise californienne. Nous avons choisi de commencer par cette appellation pour souligner l'importance du capital humain dans une entreprise. Car dans le contexte actuel de globalisation de l'économie avec ses nouvelles contraintes et ses nouveaux défis imposés, l'entreprise est contrainte à chercher le développement des potentiels (compétences) de son personnel.

Le développement des compétences ; ce dernier n'est possible qu'avec des opérations d'évaluation et de formation permanente et professionnelle. Une démarche pragmatique permettant au personnel d'évaluer et s'adapter aux structures qu'impose toute nouvelle technologie et toute gestion moderne.

De nos jours, la formation professionnelle est l'une des techniques de la Gestion des Ressources Humaines et sociales qui permet la régulation de la main-d'œuvre qualifiée alimentant ainsi l'entreprise des compétences dont elle a besoin.

Donc la formation professionnelle se considère comme un outil stratégique du développement, d'accroissement de la productivité et de la compétitivité et un instrument de l'augmentation des connaissances générales des employés.

A partir des années 1980,⁽¹⁾ vue l'évolution massive des entreprises, l'état algérien a donné l'importance pour la formation professionnelle 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.

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

La formation professionnelle constitue une dimension incontournable de la performance managériale des entreprises qui devient de plus en plus un moteur des transformations et des changements qui mènent à la rentabilité de l'entreprise, surtout en appliquant le règlement algérien concernant la formation professionnelle dans le cadre d'une réorganisation d'entreprise. En effet, la loi du code du travail, qui porte le numéro L6321-1, prévoit que *« l'employeur assure l'adaptation des salariés à leurs postes de travail, elle veille au maintien de la capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. Il peut proposer des formations qui participent au développement des compétences ainsi que la lutte contre l'illettrisme »*⁽¹⁾

L'adaptation au poste de travail devient inévitable !

L'employeur a le devoir d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il doit veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment, de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations.

Quelle entreprise a encore une secrétaire qui ne maîtrise pas les outils informatiques et qui frappe sur une machine à taper ?⁽²⁾

Ainsi, face à une évolution technologique ou à une nouvelle organisation du travail dans l'entreprise ou encore un risque de suppression d'emploi, l'employeur doit permettre au salarié d'évoluer afin que celui-ci conserve, dans la mesure du possible, un poste dans l'entreprise, en un mot, son employabilité !!!

La formation devient de plus en plus un passage 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 à faire « aujourd'hui » car elles 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, Op.cit., P.19.

⁽²⁾ <http://www.cerclerh.com/editorial/juridique+adaptation+poste+travail.asp>. Consulté le 05-03-2013 à 13:00.

L'introduction de la formation professionnelle comme moyen de gestion et de développement des ressources humaines dans les entreprises algériennes est récente. Parmi ces entreprises on trouve « **Général Emballage** ».

Dans notre travail, nous allons traiter la réalité de la formation professionnelle au sein de Général Emballage. Ensuite on va chercher s'il y a une inadéquation formation-emploi dans les domaines d'emballage. Ainsi l'impact et le rôle de la formation sur le développement des compétences. A cet effet, nous avons scindé ce rapport en plusieurs volets comme suit :

Notre travail se divise en deux parties, la première théorique, la deuxième pratique.

La partie théorique se divise en trois chapitres, le premier est le cadre méthodologique. Ou nous allons essayer d'expliquer les raisons et l'objectif du choix de thème, ensuite la problématique et les hypothèses ainsi notre échantillon, et après la méthode utilisée lors de la collecte des données, discussion des concepts clés. Enfin, et enfin la période et le lieu du stage pratique.

Dans le deuxième chapitre du cadre théorique, nous allons revenir sur l'histoire de la formation professionnelle et son cadre légal dans l'entreprise Algérienne. Ensuite qu'est ce que signifie la formation dans le milieu organisationnel et la politique de la formation.

Dans le troisième chapitre du cadre théorique, nous allons consacrer sur la formation et développement des compétences. On a mit deux sections, la première qui étudie des généralités sur la compétence et une deuxième qui est sur l'intérêt de définir l'évaluation et développement des compétences.

Dans la deuxième partie qui est la partie pratique de la recherche, elle comporte trois chapitres, le premier est destiné à la présentation de l'organisme d'accueil, et une présentation sur l'échantillon d'étude. Le deuxième chapitre est consacré sur l'interprétation des données recueillies. On termine avec un dernier chapitre qui vise à l'analyse des résultats de la recherche. Ce dernier va nous permettre d'aboutir à une synthèse et une conclusion.

Partie théorique

Chapitre I

Cadre méthodologique

I. L'intérêt et l'objectif de l'étude

a. L'intérêt du choix du thème

➤ L'importance accordée à la formation par des nombreux auteurs suscite en nous l'intérêt et l'utilité de mener une étude dans ce sens.

➤ La formation comme principale pratique de la gestion des ressources humaines comme une période du champ d'étude de la sociologie des organisations et du travail. Celle-ci a pour objet d'étude le facteur humain, donc l'immatériel au travail.

➤ La spécialisation des métiers d'emploi, nécessite vraiment une formation complémentaire à la formation initiale, surtout dans les entreprises industrielles.

➤ Les mutations et les évolutions technologiques obligent toute entreprise d'investir d'avantage en formation si elles veulent bien se maintenir et relever ce défi. Cet état de fait nous a menés à s'intéresser à la réalité de la formation au sein de l'entreprise algérienne.

b. L'objectif de cette étude

➤ Les objectifs principaux de notre recherche est d'ordre pédagogique. En effet, traiter le thème de la formation nous permet d'acquérir les connaissances et de les approfondir dans le domaine de la sociologie en général et l'organisation de travail en particulier.

➤ Connaître le rôle et la place de la formation au sein de l'entreprise algérienne.

➤ Savoir si l'entreprise Général Emballage peut réaliser l'objectif de la prise en charge des besoins des travailleurs en matière de formation.

➤ Montrer si l'entreprise Général Emballage investi en homme autant qu'elle investit en matériel.

➤ Vérifier les hypothèses lesquelles la formation est un moyen par lequel l'entreprise permet aux ouvriers d'acquérir des compétences et de s'adapter aux changements technologiques.

II. Problématique

La presse nationale s'est fait l'écho d'un protocole d'accord signé entre l'université de Bejaia et le directeur général de l'entreprise Général Emballage, ayant pour objet un partenariat dédié à la formation, d'après la même presse, le directeur général de la dite société propose des bourses aux universitaires, pour une formation universitaire à la carte : Master Professionnel En Emballage.

Cette démarche est louable et mérite la méditation des autres entreprises algériennes ainsi que les universités. Un tel partenariat est absolument nécessaire car il y a un chômage énorme d'universitaires, et d'un autre côté il y a une pénurie du personnel qualifié au sein de l'entreprise : ce paradoxe a été relevé par une institution internationale et non des membres : il s'agit du Bureau International du Travail.

Dans ma qualité, étudiant en Master 2 sociologie du travail et des ressources humaines, cette entreprise Général Emballage qui met la ressource humaine au cœur de ses préoccupations m'a tout de suite séduit et convaincu d'y faire un mémoire de fin cycle sur le thème de la Formation.

Avant de me rendre au sein de la structure de Général Emballage, j'ai revisité quelques ouvrages relatifs à la formation permanente ou la formation continue selon la terminologie utilisée.

J'ai résulté de mes lectures que la place de la GRH dans une entreprise ou organisation est toujours importante, car la ressource humaine est la seule vraie richesse des entreprises. Les moyens matériels, eux seuls n'apportent ni la prospérité, ni la longévité des sociétés. La mention ressources humaines s'intéresse à beaucoup de pratiques mais surtout doit doter d'une stratégie en fonction des objectifs généraux de la société.

A titre d'exemple une entreprise qui veut se développer va favoriser le recrutement et la formation, une entreprise en difficulté mettra en place une stratégie de réduction des couts de la main-d'œuvre, une autre mettra en place des plans de mobilité. C'est pourquoi nous sommes convaincues que la stratégie de Général Emballage est orientée sur la ressource humaine, notamment sur la Formation continue.

La formation du personnel est un investissement. Elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leur produits et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.⁽¹⁾

La préenquête nous a permis d'avoir un aperçu des activités de l'entreprise et de toucher du doigt la spécificité de cette entreprise.

Général Emballage comme son nom l'indique est spécialisée dans l'emballage en carton et papier. En première vue c'est un métier facile dont les missions sont d'approvisionner le marché national en carton ondulé et autres boîtes fabriquées.

Mais il suffit de passer une journée pour se rendre compte de la complexité des procédés de la richesse des opérations effectuées et des multitudes de techniques utilisées. « La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, vise normalement l'atteinte d'objectif précis pour un groupe d'employés donné ».²

A titre indicatif il y a des déligneurs et des concepteurs, des ordinateurs lanceurs des commandes, des agents chargés des coupes et pliages, d'autre d'impression et encore d'autres chargés du collage.

La diversité, la richesse des tâches à accomplir, la personnalisation nécessaires des Emballages, nécessitent forcément la Formation du personnel.

C'est pourquoi nous avons posé des interrogations principales qui sont les suivantes :

- L'importance de la formation est elle adaptée à l'absence d'écoles spécialisées dans l'emballage, et des formations universitaires adoptés? En outre y a-t-il une inadéquation formation-emploi dans les domaines d'emballage?
- Enfin nous voulons également savoir si la formation a un impact positif sur les compétences au sein de Général emballage. Et c'est pour cela qu'on pose la question suivante. Quel est l'impact de la formation sur le développement des compétences ?

⁽¹⁾ BELAID M-C, Guide Pratique pour la Gestion des Ressources Humaines, Edition Pages Bleus, Bouira (Algérie), P. 78.

² CAMUSSO Dominique, Les plans de formation, Edition l'Harmattan, Paris (France), 2007, P. 175.

III. Les Hypothèses

1. Général Emballage favorise la formation continue pour pallier l'inadéquation formation/emploi.
2. Général emballage favorise la formation à cause de la complexité des procédés et la diversité des tâches.
3. La formation continue a un impact positif sur le développement des compétences au sein de Général Emballage.

IV. Discussion des Hypothèses

Discussion de la première hypothèse :

A travers cette hypothèse qui est une explication provisoire d'un phénomène, nous voulons confirmer ou infirmer l'existence d'un manque de candidats aux recrutements formation dans l'emballage a papier et carton, notamment si l'université forment pour ce type de compétence. Par la même hypothèse on va étudier le degré de la tendance entre les profils des universitaires formés et les exigences des postes à pourvoir au sein de Général Emballage.

Discussion de la deuxième hypothèse :

Nous voulons vérifier par cette hypothèse si la complexité des tâches par les connaissances qu'elles requièrent ou par la diversité des tâches dut l'élément déterminant pour favoriser la formation continue.

Discussion de la troisième hypothèse :

par cette hypothèse nous visons a évaluer la performance des actions et les plans de formations par leurs apports en savoir, savoir-faire et savoir-être pour les bénéficiaux de la formation e pour l'entreprise Général emballage.

V. Définitions des concepts clés

Le déroulement de l'étude, les choix méthodologique ainsi que le thème et items des entretiens sont influencés par les définitions données aux concepts clés, il y a des définitions lexicales que l'on trouve dans les dictionnaires et autres lexiques spécialisés. Mais les définitions les plus importantes sont des définitions opérationnelles que le chercheur met derrière chaque concept. Dans cette partie nous définissons les concepts clés qui sont dans les hypothèses de la recherche, car se sont-elles qui ont guidées cette dernière.

❖ **La formation continue** : (linguistique)

Selon Jean Pierre CITEAU : « l'ensemble des dispositifs pédagogiques et didactiques proposés aux salariés afin de leurs permettre une adaptation efficace aux changements structurels, organisationnel induit par les mutations et évolutions économiques et technologiques sociales et culturelles tout en favorisant leur évolution professionnelle »⁽¹⁾

❖ **La formation continue** : (opérationnelle)

Au sens du présent groupe de mots nous visons les plans de formation et les actions de formation initiée par l'entreprise durant la vie de l'entreprise. Elle est qualifiée de continue car le même individu ne s'arrête pas de se former. Elle diffère de la formation académique ou l'individu s'arrête à un niveau donné et un diplôme donné. Elle est également contenue car l'entreprise ne s'arrête pas de mener des plans ou action de formation.

❖ **Inadéquation** (linguistique) : Nom féminin, caractère de ce qui n'est pas adéquat, qui ne correspond pas bien a son objet.⁽¹⁾

⁽¹⁾ CITEAU J-P, Gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratiques, 4^{eme} ED, Edition Armand COLLIN, Paris (France), 1994, P. 25.

⁽¹⁾ Le petit Larousse, illustré, 2001, P. 435.

❖ **Adéquation** : (opérationnelle)

c'est le contraire de adéquation qui veut dire ou sens de la présente étude la concordance entre les connaissances acquissent à l'école, l'institut ou l'université et celle dont le poste de travail a besoin, c'est la ressemblance ou la divergence entre ces deux sources de savoirs, celles apprises et celles requises par l'emploi ou l'entreprise en générale.

❖ **Complexité des procédures** : (linguistique)

Complexité : caractère de ce qui est complexe, qui comporte des éléments divers qu'il est difficile de démêler.⁽¹⁾

Procédures : ensemble des règles qui doivent être respectées pour la reconnaissance de certains droits ou le règlement de certains situation juridiques (succession, partage, licitation, etc.).⁽²⁾

❖ **Complexité des procédures** : (opérationnelle)

Ce genre de mot comporte deux concepts :

La complexité : veut dire dans la présente étude l'existence de plusieurs opérations, de plusieurs étapes ou de divers cheminement pour obtenir un résultat, quand il s'agit de procédé technique, la complexité veut dire un nombre élevé d'opération pour obtenir un produit semi-fini ou un produit fini. Dans le cas de l'emballage une boite par exemple nécessitera : la découpe du carton, le collage d'une feuille préalablement imprimée, le pliage et l'emboitage. La complexité dans la gestion désignera le nombre d'étapes ou de combinaison successive pour obtenir un travail ou un document exploitable et utile.

⁽¹⁾ Dictionnaire de la Langue Française, A l'Usage des Elèves de l'Ecole Fondamentale, P.282.

⁽²⁾ Ibid., P. 636.

Les procédures : se sont les procédés techniques et technologiques pour obtenir des produits finis ou semi-finis, ou des procédures de gestion qui organisent un circuit d'information et de document destiné à organiser une promotion managériale de l'entreprise. *Exemple* : la procédure paie ; comportera le partage des horaires, des absences, le contrôle et le calcul de la paie, la délivrance des fiches de paie et le versement des salaires au personnels et travailleurs. Un ensemble de procédure est un système selon le langage des informations.

❖ **Diversité des tâches** : (linguistique)

Diversité : Caractère de ce qui est divers, varié, différent, variété, pluralité ; la diversité des goûts. ⁽³⁾

Tâches : ⁽⁴⁾ travail qu'on doit exécuter dans un donné et sous certaines conditions, une tâche ingrate, une tâche répétitive, accomplir sa tâche, assigner de distribuer les formulaires...

❖ **La diversité des tâches** : (opérationnelle)

Ce concept est un issu des connaissances théoriques de notre formation. L'organisation scientifique du travail de type tayloriennes a découpée les opérations accentuées ou tâches simples répétitives et monotones. Le travailleur exécute les mêmes tâches toute la journée. Par contre la diversité consiste l'enrichissement des tâches par l'exécution successive de tâches variés et des gestes différents. La multiplicité des savoir-faire permet cette capacité à faire de gabarit de design et d'autres variations constituent dans l'industrie du carton. La diversité dans la présente étude, en générale, désigne ici la richesse des tâches, des gestes ou des actions.

❖ **Développement des compétences** : (linguistique)

Développement : croissance d'un organisme, d'un organe. (Développement économique).

⁽³⁾ Le petit Larousse, Op.cit., P.434.

⁽⁴⁾ Ibid., P. 1398.

Compétences⁽¹⁾ « 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 satisfaisante ».

❖ **Développement des compétences** : (opérationnelle)

Développement : qui veut dire au sens comment l'accroissement ou l'augmentation numérique du volume et autre mesure. Développement veut dire aux croissances dans le sens de développement de l'enfant. Dans la présente étude développement veut dire l'accroissement quantitatif en qualité des connaissances du travailleur ou de sa compétence. Surtout l'élargissement des possibilités intellectuelles et du champ des compétences.

Compétence: elle s'articule autour de trois piliers qui forment l'amélioration de l'efficacité d'un travailleur ou d'une personne en général.

- **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 obtenu.

- **Le savoir-faire** : nous désignons ici les aptitudes manuelles ou intellectuelles qui forment l'efficacité à exécuter des tâches manuelles ou managériales. C'est l'habilité à faire un travail avec des résultats utiles pour l'utilisateur.

- **Le savoir-être** : nous désignons ici, les conduites et les attitudes dans le travail, tel que le respect d'autrui, des règlements et l'instauration de relation interpersonnel de qualité avec la hiérarchie, les collègues et les subordonnés, c'est aussi la conduite adaptée vis-à-vis des fixes (Clients et fournisseurs ... Etc.). En général c'est savoir se tenir d'une façon appropriée dans des différentes situations.

⁽¹⁾ CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Gestion des ressources humaines, 3^{ème} Ed, Edition Dunod, paris (France), 2010, P. 162.

VI. Méthodes et techniques utilisées

1. Méthode utilisée

La nature du thème dit l'impact de la formation sur le développement des compétences, nous a dicté la méthode *qualitative*. En effet, dans ce genre de thématique il est préférable de recourir à l'entretien qui a le mérite de nous donner des réponses qualitatives par un petit groupe d'individu influé, ou directement concerné par le sujet. Pour cerner tous les aspects de la formation et vérifier nos hypothèses, nous avons jugé utile de sélectionner des individualités qui ont suivi des formations et dans la majorité du temps ils ont mis une touche personnelle dans la mise en place du plan de formation, car leurs statuts de cadre leur ont permis d'effectuer ces actions.

Par ce fait, ils sont en mesure de donner des opinions sur leur propre niveau de compétence avant les actions de formation et après, c'est ainsi que l'adéquation entre la formation de base et les exigences du poste peuvent être connue car elles émanent des titulaires des postes eux même.

De même, nous avons interrogé des organisateurs et des décideurs en matière de formation, car ils connaissent bien l'entreprise et les objectifs ainsi que les problèmes réels de compétences qui se posent à l'entreprise et les actions correctives qu'il faut apporter. Enfin la méthode qualitative est réputée scientifiquement et permet d'obtenir des résultats probants.

La méthode : « ensemble des façons de procéder des modes opératoires directes mis en jeu dans le travail de recherche »⁽¹⁾

➤ **La méthode qualitative** : c'est une méthode qui vise d'abord à recueillir des données non quantifiables, mais des informations de qualité ensuite les analyser et enfin vérifier la validité des hypothèses et tirer des conclusions.

⁽¹⁾ Serge MOSCOVICI, Fabrice BOSHINI, Les méthodes des sciences humaines, Edition P.U.F, Paris (France), 2003, P. 195.

Selon Maurice Angers : « *les méthodes qualitatives visent d'abord à comprendre le phénomène à l'étude, il s'agit d'établir le sens des propos recueillis ou de comportement observé, on se base d'avantage sur l'étude de cas de petit nombre d'individus* ». ⁽¹⁾

2. Les techniques utilisées : la recherche scientifique fait appel à des procédés méthodologiques, ces derniers s'appellent les techniques d'investigation de terrain, dans notre recherche nous avons opté à l'utilisation des différentes techniques les plus adéquates avec nos hypothèses.

➤ **L'entretien** : Si l'on se réfère à A. Blanchet⁽²⁾, l'enquête par entretien « *donne accès à des idées incarnées, et non pas préfabriquées, à ce qui constitue les idées en croyance et qui, pour cette raison, sera doté d'une certaine stabilité (...) la valeur heuristique de l'entretien tient donc à ce qu'il saisit la représentation articulée à son contexte expérientiel et l'inscrit dans un réseau de signification. Il ne s'agit pas alors seulement de faire décrire, mais de faire parler sur* ».

➤ **L'observation spontanée** : l'observation est un moyen de collecte d'information nécessaire pour arriver à la réalité recherchée, elle est définie comme étant : « *la constatation exacte d'un fait à l'aide de moyens d'investigation et d'étude appropriée à cette constatation* ». ⁽³⁾

Cette technique nous permis de consulter de près le terrain, faciliter le contact avec les enquêtés et à observer tout comportement non verbal (geste, hésitation, ...).

⁽¹⁾ ANGERS M, Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales et humaines, 4^{ème} Ed, Edition 2 illustré, Canada, 1996, P. 60.

⁽²⁾ BLANCHET A, L'enquête et ses méthodes : l'entretien, Edition Armand COLLIN, Paris (France), 2000, P. 27.

⁽³⁾ GRAWITZ M, Lexique des sciences sociales, 7^{ème} Ed, Edition Dalloz, Paris (France), 2007. P. 298.

VII. Déroulement de l'enquête

L'enquête sur le thème de la Formation et le développement des compétences, s'est déroulée au sein de l'entreprise Général Emballage, qui est une entreprise privée algérienne, située à TAHARACHT, AKBOU.

Notre enquête s'est déroulée du 10-02-2013 au 25-03-2013, selon le protocole suivant :

La pré-enquête caractérisée par l'entretien préliminaire avec le directeur des ressources humaines, qui m'a orienté sur le département fabrication pour une visite destinée à la compréhension des procédés de fabrication mise en place. De même j'ai mené un entretien avec le responsable formation pour en savoir plus sur les méthodes utilisées dans la conception et la conduite des plans de formation.

L'enquête proprement dite a été menée par la méthode qualitative au moyen d'un guide d'entretien (ce trouve dans les annexes du mémoire).

La population d'enquête est décrite et analysée dans la partie pratique du mémoire.

VIII. La population d'étude (L'échantillonnage) :

« L'échantillonnage est un ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon »⁽¹⁾.

Après avoir choisi l'entreprise (Générale Emballage SPA) et vue l'impossibilité de se renseigner auprès de toute la population on a voulu opter pour un échantillon probabiliste vu la possibilité de faire un tirage aléatoire.

« L'échantillonnage probabiliste est un type d'échantillonnage où la probabilité d'être sélectionné est connue pour chaque élément d'une population et qui permet d'estimer le degré de représentativité de l'échantillon ».⁽²⁾

⁽¹⁾ ANGERS M, Op.cit., P. 229.

⁽²⁾ Ibid., P. 229.

Notre enquête a été orientée en priorité vers l'ensemble des cadres de la Direction des Ressources humaines de Générale Emballage ; ils sont des initiateurs d'action de formation, et souvent eux même bénéficiaires du plans de formation. Aussi ont a choisi ceux qui ont suivi au moins une formation au sein de l'entreprise.

Le tableau Numéro 01 dans la partie pratique donne une explication importante sur notre échantillon.

IX. Avantages et difficultés de l'enquête

1. Les avantages

Parmi les avantages de l'enquête, nous avons à faire à une entreprise qui place la formation du personnel dans ses propriétés d'où la disponibilité des enquêtés a répondre à nos question, ainsi que les conditions d'accueil sont bonnes dans l'ensemble.

2. Les difficultés essentielles de la recherche

Le personnel technique, le plus concerné par le métier de l'emballage est très occupé d'où la limitation du temps accordé aux entretiens, toutefois nous avons reçu certain enquêtés à plusieurs reprises, ce qui nous a permis de faire aboutir la présente étude.

Chapitre II

Généralités sur la formation professionnelle

Introduction

Le problème d'emploi dans les entreprises algériennes se pose en terme de qualité de son personnel dans le secteur productif, alors que ce dernier a besoin d'une main-d'œuvre performante et qualifiante, vu l'apparition des nouvelles technologies qui incitent à tous les organismes de prévoir des changements dont l'idée de la promotion sociale par la formation été la stratégie adoptée par le ministère algérien de la formation professionnelle, dont ils donnent la liberté des formations spécifiques pour chaque secteurs d'activité (Energie, Industrie⁽¹⁾...).

I. L'histoire de la formation professionnelle et son cadre légal dans l'entreprise Algérienne

1. L'évolution du système de la formation professionnelle dans l'entreprise Algérienne :

Dans les années 1970, la dynamique économique amorcée par les plans nationaux de développement avait engendré des besoins importants en main-d'œuvre qualifiée ; en techniques et en cadres, pour couvrir l'insuffisance des capacités de formation, les secteurs socio- économiques (ministères et entreprises publiques) se sont lancés dans la création de structures propre à la formation dont le pouvoir publique à accorder une grande liberté aux employeurs pour former les cadres en leur assurant la totalité du financement, à partir de ces années, les pouvoirs publiques ont assisté à la création d'institut de technologie supérieur, de grandes écoles et d'autres établissements de formation dépendant des secteurs agriculture, d'énergie, des finances⁽²⁾...

Les entreprises algériennes se dotaient également de ses structures de formation interne pour leurs besoins spécifiques servant à la fois à la formation initiale destinée aux nouveaux recrues, et à la formation continue et alternée au profit de leurs travailleurs.

⁽¹⁾ GUALINO Villa, SETTIMIO Viale, Op.cit., P. 16.

⁽²⁾ MENTRI Messaoud, Essai d'analyse de la législation et de la réglementation du travail en Algérie, Edition Cas Caw, Alger (Algerie), 1986, p. 108.

Dans les années 1981, le gouvernement Algérien à pris conscience du retard en matière de la formation professionnelle, cette dernière est devenue un objectif à atteindre, de là elle est allée jusqu'à proposer un programme ambitieux de formation professionnelle en mesure de fournir sur le marché de travail un minimum de travailleur qualifié par an. Pour cela, l'état a mit en place des capacités supplémentaires de formation, par la création de 15 Instituts nationaux spécialisées de la formation professionnelle (INSFP).

Depuis le début des années 90, les nombres d'INSFP a augmenté d'un établissement entre 1998 et 1999 de 42 à 57, les institutions travaillent à un schéma de réforme intitulé « projet de loi d'orientation pour la formation professionnelle », où il est stipulé que la formation professionnelle, en tant que « composante du système éducatif national, concourt au développement de la Nation et à son progrès économique, culturel et social ».

2. Les dispositifs de la formation continue en Algérie

Le projet du décret définit l'organisation de la formation continue à travers des actions planifiées dans le cadre d'un programme pluriannuel de formation, ces actions concernent le perfectionnement, l'adaptation et la reconversion et également la préparation et l'insertion des citoyens en quête d'emploi, enfin, le décret instaure le congé individuel de formation en tant que droit de travailleurs salariés.⁽¹⁾

D'après l'article 3 du projet de décret, la formation continue vise à accroître la compétitivité des entreprises et contribue à leur modernisation. La formation continue a pour but d'améliorer les compétences individuelles et collectives des travailleurs en vue de leur épanouissement personnel et de l'adaptation de leur qualification aux besoins des entreprises.

⁽¹⁾ MENTRI Messaoud, Op.cit., P. 198.

3. La formation professionnelle au sein de l'entreprise algérienne

La notion de formation signifie le processus par lequel on prépare au sein des différents segments de l'appareil éducatif les forces de travail, de ce point de vue, la formation présente l'une des préoccupations majeures aussi bien du pouvoir public que des entreprises, en même temps qu'elle mobilise les budgets les plus importants⁽¹⁾.

A ce titre, la formation dans l'entreprise couvre aujourd'hui non seulement le savoir et le savoir-faire technique mais aussi les attitudes sociales, l'aptitude à la communication, les capacités managériales et organisationnelles des employés.

La formation qui a été considérée, durant les années 70, comme un coût supplémentaire que l'entreprise devrait supporter, est devenue une variable d'investissement que l'entreprise devrait réaliser pour lui permettre de se développer sur les nouveaux marchés, d'utiliser de nouvelles technologies et de pouvoir répondre à ses objectifs stratégiques de développement à fin de s'adapter aux exigences de la mondialisation⁽²⁾.

4. Le cadre réglementaire de la formation

Très peu de textes législatifs ou réglementaires sont intervenus pour organiser la formation, cependant, la première action datée à 1962, qui créa «la commission à la formation professionnelle » suivit d'un décret qui contraignit les entreprises à créer un service formation, action complétée plus tard par la création d'un «conseil national consultatif de la formation professionnelle ».Mais réellement ce n'est qu'en 1982 que cette préoccupation se traduira à travers le décret n°82-298 du 04 septembre 1982, relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle de l'entreprise affichant ainsi les objectifs de cette politique en maîtrise de promotion sociale et au développement de l'entreprise.

D'autres nouvelles lois ont été complétées par la suite à la fin des années 1966 à propos du droit des travailleurs à un congé de formation, un accord avec des instituts en 1970, la loi du 16 juillet 1971 précise les modalités du congé de formation et la

⁽¹⁾ Cahiers du CREAD, Formation adaptative et insertion au sein de l'entreprise publique algérienne, N° 66-67, 2003/2004, P. 83.

⁽²⁾ GUALINO Villa, SETTIMIO Viale. Op.cit., P. 17.

concertation dans l'organisation, la participation des employeurs, la validation des acquis de l'expérience, le bilan de compétences, l'entretien professionnel, et le congé individuel à la formation, crée par la loi du 4 Mai 2004.

II. La formation dans le milieu organisationnel

1. LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE.

La formation professionnelle est actuellement considérée comme un investissement de grande importance à côté des investissements en équipements puisqu'elle est le facteur le plus déterminant quant à la survie et la pérennité des organisations.

En effet, la formation continue est le moyen le plus efficace pour développer les compétences des ressources humaines afin que l'entreprise gagne en compétitivité, en performance et en rentabilité dans un environnement animé par une rude concurrence et des mutations profondes qui ne cessent de bouleverser tous les édifices mis en place et les normes et croyances suivies depuis longtemps.

La formation professionnelle continue devant ces changements et ces mutations tant organisationnelle que technologique ne peut qu'être stratégique sous forme d'un processus de long terme pour accompagner l'organisation et le personnel vers un progrès commun et négocié.

Et la formation dans le milieu organisationnel porte sur un même sens de base puisqu'elle participe à la mise en œuvre de la stratégie globale de l'entreprise. George FRIEDMAN fut chargé de définir ce que devait être la formation des ouvriers alors qu'il n'existait pas encore de véritable formation initiale, il conclut de ses enquêtes dans les entreprises (1956) que la formation se compose de l'ensemble des savoirs acquis par l'apprentissage théorique et par le savoir faire résultant de la pratique.⁽¹⁾

Et d'après SEKIOU.L : « la formation est un ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en états d'assurer avec compétences leurs tâches

⁽¹⁾ Sabine ERBES-SEGUIN, Sociologie du travail, édition Découverte, Paris (France), 1999, P. 65.

actuelles, ou celles que leur seront confiées dans le futur, pour la bonne marche de l'organisation ». ⁽¹⁾

La formation est un ensemble d'action qui permettent d'élever le niveau de la culture général et /ou professionnel et technique d'un individu. ⁽²⁾

Face à un besoin de développement continu des compétences et des connaissances pour s'adapter le plus rapidement possible aux changements dans un contexte où les connaissances seront très vite dépassées, la formation occupe une place privilégiée et centrale, dans un ensemble large et diversifié de modalités d'acquisition et de développement des capacités organisationnelles.

El Akremi A. et Oumaya Kalbous R., ⁽³⁾ (2004), distinguent deux types de formation :

-La formation d'adaptation : qui est à caractère plutôt technique et se fait au service de la compétitivité de l'entreprise. Elle accroît les compétences opérationnelles et de savoir-faire du salarié, lié à son travail et à son environnement.

Elle contribue plus à l'employabilité et la mobilité internes parce que son contenu est orienté vers des situations locales et spécifiques pour résoudre des problèmes liés au contexte purement propre à l'entreprise dont il est probablement difficile de l'approprier ailleurs.

-La formation d'employabilité : est une formation à caractère général, comme les langues, l'Internet, l'utilisation de l'outil informatique, les techniques de communication et d'information. , qui se caractérise par un saut qualitatif dans le réservoir des compétences d'un individu.

Elle accroît l'employabilité de l'individu que ce soit au sein de l'entreprise ou à l'extérieur et élargit le champ des métiers.

On peut dire que la formation implique une transformation de la personne dans des multiples aspects cognitifs, affectifs et sociaux par rapport à des apprentissages des savoirs, savoir-faire et savoirs-être » Alors la formation est un atout essentiel pour la

⁽¹⁾ SEKIOU et Autres, Gestion des ressources humaines, 2^{ème} Ed, Edition de Boeck Université, Bruxelles (Belgique), 2007. P. 338.

⁽²⁾ Bernard MARTORY, Daniel CROZET, Gestion des Ressources Humaines, PILOTAGE SOCIAL ET PERFORMANCE, 7^{ème} Ed, Edition Dunod, Paris (France), 2008, P. 102.

⁽³⁾ www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tme3/ELAkremi-Saad-oumaya.pdf. Consulté le 15-04-2013 à 23:00.

transmission des connaissances et des savoirs, outil d'intervention pour l'entreprise du moment qu'elle répond aux intérêts et contraintes de l'entreprise et aux attentes du personnel.

2. Objectifs de la formation : ⁽¹⁾

Les actions de formation professionnelle peuvent avoir différents objectifs qui répondent d'une part aux objectifs qui émanent des souhaits des salariés, et d'une autre part aux objectifs exprimés par l'entreprise.

a- Objectifs sur l'initiative de l'entreprise

- Adapter le personnel à son poste actuel.
- Adapter les nouveaux entrants.
- Développer le professionnalisme des salariés.
- Préparer le personnel à des évolutions à venir.
- Partager les savoirs et les savoir-faire.
- Elever le niveau général du personnel pour lui permettre de suivre ensuite des formations professionnelles.
- Promouvoir une culture d'entreprise.
- Devenir les liens sociaux et la communication interne.
- Rendre capable le personnel de participer efficacement à un projet.
- Répondre à des besoins personnels des salariés, sans lien avec la gestion de l'emploi.
- Aider le personnel à évoluer hors de l'entreprise.
- Contribuer au maintien d'un bon climat social dans l'entreprise.

b- Les objectifs sur l'initiative de salarié

- Amélioration de l'adaptation au poste occupé.
- Evolution vers d'autre poste voisin.
- Promotion dans l'entreprise.
- Acquisition des qualifications professionnelles.
- Acquisition d'un savoir à finalité culturelle sans relation avec l'entreprise.

⁽¹⁾ SOYER Jacques, FAISANDIER Sylvie, Fonction Formation, les éditions d'Organisation Eyrolles, Paris (France), 2007, P. 280.

- Développement d'un savoir-faire ou savoir être pour la réalisation d'une activité sociale ou un loisir.

3. Les modes de la formation

a- Formation dite « perfectionnement »

C'est de préparer un employé à occuper un poste plus supérieur, par rapport à celui qui occupe actuellement afin d'améliorer ses connaissances, ses compétences ou par les modifications de ces attitudes.⁽¹⁾

b- Formation dite « sur le tas »

La formation se faisant sur le poste même de travail ; et le lien d'apprentissage était l'atelier ou le bureau ».

Cette formation permet aux bénéficiaires d'apprendre et de s'adapter aux exigences, aux changements techniques dans leurs postes.

Selon DJANKAI Ameziane « On peut la considérer comme une formation continue, elle permet à la fois :

- l'intégration sociale, suite à des changements des emplois.
- l'amélioration de la force de compétitivité de l'entreprise.
- La promotion sociale et professionnelle des individus dans la vie active ».⁽²⁾

c- La formation dite « recyclage »

«Formation par laquelle une personne met à jour sa compétence dans une discipline, une technologie ou un métier.

Cette formation lui est nécessaire pour continuer la pratique des tâches de son poste actuel ou d'un poste approprié ou plus intéressant qui pourrait être occupé dans le futur ».

d- La formation par apprentissage

Le mode de formation professionnelle par apprentissage est bâti sur le principe qui considère que l'espace de production est l'espace idéal pour le développement des compétences. Il comprend les aspects techniques mais aussi

⁽¹⁾ Jacques SOYER, Op.cit., P. 45.

⁽²⁾ DJANKAI A, Guide pratique en formation professionnelle. Les éditions Houma imprimée, 2003. P. 13.

toute la culture liée au métier considéré. A cet effet, 80 % de la durée de la formation est consacrée aux aspects pratiques en entreprises. Les 10% à 20% restant de la durée totale est destinée à la formation générale et technologique dans un centre de formation.

e- **La formation dite « reconversion »**

Formation permettant d'acquérir les capacités pratique et les connaissances requises dans un emploi différent de celui pour lequel on a reçu une première formation.⁽¹⁾

4. Les différents types de la formation:⁽²⁾

Dans le cadre d'un plan de formation en entreprise (article D 932-1), le salarié choisit le type d'action de formation qu'il désire entreprendre en accord avec son employeur. D'ailleurs avec l'amélioration du texte sur la formation professionnelle (la loi de 4 Mai 2004), qui traite la formation en alternance, le droit individuel à la formation, le contrat et la période de professionnalisation, dont le service de formation donne la possibilité à toutes les catégories de personnel de l'entreprise (Ingénieur, cadre, agent de maîtrise) de participer à la formation professionnelle⁽³⁾.

a- **La formation continue:** La formation professionnelle continue constitue une obligation de la part de l'Etat (L 900-1). Qui touche au droit individuel à la formation, congé individuel à la formation, validation des acquis de l'expérience. Ce type de formation a pour but le maintien dans l'emploi, la réinsertion professionnelle, le développement des compétences.

b- **La formation initiation:** La formation professionnelle initiale concerne uniquement des actions de formation et des stages avant l'entrée dans la vie active. Ce type d'enseignement en alternance a pour objet de préparer les jeunes employés à devenir opérationnel assez vite dans leur milieu du travail.

⁽¹⁾ DJANKAI A, Op.cit., P. 13.

⁽²⁾ PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, Edition Vuibert, Paris (France), 2008, P. 45.

⁽³⁾ www.ideeformation.com/a-les-types-de-formation-professionnelle, Consulté le 23-03-2013 à 22 :00.

- c- **La formation individuelle** : La formation individuelle s'inscrit dans le droit à se former tout au long de sa vie professionnelle. Evoluer par rapport à ses qualifications de départ, se reconvertir sur le marché de l'emploi, obtenir un diplôme. L'objectif de la qualification professionnelle pour un employé se mesure aussi avec les périodes de professionnalisation. Ces actions de formation professionnelle sont ouvertes aux salariés jusqu'au l'âge de 45 ans.
- d- **La formation diplômante**: Les formations diplômantes sont sanctionnées par un diplôme d'Etat et visent l'intégration et le maintien dans l'emploi.
- e- **La formation certifiante** : Les formations professionnelles inscrites au répertoire national des certifications professionnelles peuvent conduire à un titre professionnel ou à un diplôme d'Etat. Pour les certificats de qualification professionnelle, c'est la branche professionnelle qui crée ce type de formation qualifiante ; délivré par la Commission paritaire nationale.
- f- **La formation à l'étranger**: Les actions de formation à l'étranger ont pour objectif d'engranger des connaissances linguistiques et culturelles en Europe ou à l'étranger. Étudiants, Apprentis, enseignants du Ministère de l'éducation nationale. Leurs objectifs consistent à renouveler les niveaux ou les contenus des compétences pour faire face à des changements anticipés.

5. l'application de la formation sur les catégories socioprofessionnelles :⁽¹⁾

Dans chaque société, on trouve différentes catégories d'emplois, des critères de classement par rapport à la profession exercée, aussi par rapport à la nature des secteurs d'activité, statu, position occupée (hiérarchie), y compris les qualifications professionnelles.

Mais généralement il existe trois catégories essentielles :

- a. **Cadres** : cette catégorie se divise en trois classes essentielles :

Cadre supérieurs, cadre dirigeants, cadres moyens, a pour but de gérer, de décider, contrôler tout l'ensemble de l'entreprise.

⁽¹⁾ Jacques SOYER, Op.cit., P, 322.

b. **Agents de maîtrise** : Sont des personnes qui facilitent l'organisation et les relations dans l'entreprise, mais cette catégorie dispose certaine qualification.

c. **Les agents d'exécution** :

Cette catégorie à loin de qualification, exécute des taches élémentaire, son travail est dicté par le chef hiérarchique

- ✓ Cependant cette nomenclature des professions varie d'une entreprise à l'autre, et peut exister dans les entreprises familiales
- ✓ L'entreprise doit poursuivre ses objectifs en fonction des exigences de l'environnement et du personnel à partir d'un programme de formation (cohérent, dynamique, précis).⁽¹⁾

III. La politique de la formation

1- Définition d'une politique de formation

La politique de la formation est un document ou un « exposé de motifs » motifs » qui vise à répondre à des finalités diverses. Elle est définie aussi comme « un élément d'une entreprise, visant à assurer d'une manière globale sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son environnement »⁽²⁾

Nous constatons toujours une confusion entre différentes notions :

- La politique.
- La stratégie.
- Les orientations.
- Le plan d'action.

Si une stratégie globale d'une entreprise détermine les divers politiques qui seront appliquées chez elle, chaque grande fonction de l'entreprise relève d'une politique qui permet de définir des stratégies pour la fonction concernée. Ces stratégies

⁽¹⁾ Jacques SOYER, Op.cit., P. 323.

⁽²⁾ WEISS D, les ressources humaines, 2^{ème} Ed, Edition d'organisation, Paris (France), 2003, P. 440.

se déclinent pour une période calendaire donnée, en orientations qu'elles-mêmes donnent naissance à des plans d'actions.

Nous retrouvons cette conception dans la législation formation. La politique de formation est rappelée et commentée en cours d'année aux partenaires sociaux. Les orientations générales en matière de formation, sont présentées par écrit avant le 24 Octobre et discutées avant le 14 Novembre ; le projet de plan de formation est communiqué avant le 31 Décembre.

La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise. Sa « durée de vie » est de plusieurs années, alors que les orientations formation sont définies ou aménagées chaque année. Nous considérons d'emblée que pour être efficace, la politique de formation doit être écrite et diffusée. En effet, les acteurs de la formation dans l'entreprise, doivent pouvoir y faire référence facilement, notamment à l'occasion de montage des actions de formation. Il s'agit d'un document qui comporte au moins trois parties :

- Celle qui donne le «sens», la « direction » ce vers «quoi» il faut tendre. Il s'agit des buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation.
- Celle qui définit les acteurs et leurs rôles. Ce sont les principes d'organisation à respecter. On y trouve notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.
- celle qui aborde les conditions de réussite et exprime donc des principes d'efficacité.

Une introduction explicite les enjeux, le « pourquoi » des choses. Il s'agit en quelque sorte d'un exposé des motifs. Cette partie définit le cadre général, la problématique de l'entreprise en fonction de son environnement et les grandes options prises.⁽¹⁾

2- Les objectifs de la politique de formation :⁽²⁾

Une rencontre avec la direction générale permet de définir les buts principaux que devra atteindre le système de formation de l'entreprise. IL s'agit des objectifs à moyen et long terme. En effet, une politique de formation saisit chaque année, sa durée de vie est environ cinq à sept ans. Ce sont donc les grandes options qui y sont fixées :

⁽¹⁾ WEISS D, Op.cit., P. 28.

⁽²⁾ Jacques SOYER, Op.cit., P. 442.

- Développer le professionnalisme.
- Maintenir l'emploi.
- Améliorer la coopération entre les diverses unités.

Les buts visés par la politique de formation permettent de définir les types de formation à développer dans l'entreprise, comme :

- Adaptation du personnel à son poste actuel.
- Développer les liens sociaux et la communication interne.
- Rendre capable le personnel de participer efficacement aux projets de l'entreprise.
- Aider le personnel à évoluer hors de l'entreprise.
- Partager le savoir et le savoir-faire.

3. **Elaboration de la politique de formation :**⁽¹⁾

L'élaboration de la politique de formation et la mise en œuvre de la formation reposent sur :

➤ Identification et analyse des besoins grâce à la synthèse de l'évaluation des compétences requises par les finalités de l'entreprise, des attentes des salariés et de l'analyse des situations de travail.

➤ Le choix des formations à développer en fonction des objectifs poursuivis (maintien du potentiel productif, développement des carrières individuelles....), du budget disponible, des contenus des formations et enfin des modalités pratiques de réalisation (formation par moyens internes ou organismes extérieurs» formation inter ou intra entreprise....).

➤ Le plan de formation élaboré pour une période de 3 à 5 ans, comporte habituellement de nombreuses rubriques : objectifs prioritaires, contenus des formations, modes pédagogiques, durées des formations, et calendriers, budget pour chaque action, catégories de bénéficiaires, modalités de réalisation.

➤ Suivi et évaluation du succès de la formation ; repose sur l'information des services de l'entreprise et celles des salariés eux-mêmes, la planification concertée des actions, le suivi des personnes envoyées en formation et la comptabilisation des

⁽¹⁾ BOYER I, EQUILIBEY N, GRH : Nouvelles Politiques, Edition EMS, Paris (France), 2003, P. 137.

dépenses. Toutes ces données de gestion, alimentent un tableau de bord adopté, et figurent au bilan social de l'entreprise.⁽¹⁾

4. Les conditions préalables et les étapes d'une politique formation

Si les devoirs et le cadre humain de sa fonction, influent sur le profit du formateur, la détermination d'une politique de formation professionnelle continue est la condition première et préalable à sa mise en place. Avant de s'y engager, il faut savoir les motivations poussant à la mettre en œuvre.

La direction générale doit être désireuse de l'entreprise, mais pas seulement d'accord pour laisser faire une expérience à laquelle on ne croit guère. Elle doit être profondément intéressée. Un échec en matière de formation professionnelle continue, serait préjudiciable à l'établissement tout entier.

La crédibilité de la formation se trouverait atteinte et découragerait le personnel. De plus, la loi rendra obligatoire le renouvellement de cette « expérience » désastreuse. Ce sera de l'argent dépensé en pure perte.

Il faut intéresser l'encadrement à son succès. Etant donnée le cout et l'impact de cette réalisation, sa réussite peut conditionner celui de la firme et son avenir. Le rôle de la gestion des ressources humaines, envers le personnel d'encadrement sera de lui faire partager la conviction de bien-fondé de la formation.

Comme les cadres ou la direction, le comité d'entreprise doit être éveillé à l'intérêt des répercussions financières de la formation.

En cas d'échec, le poids de la charge qu'elle impliquerait et de la perte de compétitivité qui s'ensuivrait, doit lui être clairement montré.⁽²⁾

En cas de réussite, elle constituerait un facteur d'équilibre des exercices et une garantie de suivi, auxquels les représentants du personnel peuvent être insensibles ; c'est une question de bon sens de la part du comité.

En fin, l'action promotionnelle la plus profonde en faveur de la formation professionnelle, doit se faire auprès du personnel.

⁽¹⁾ BOYER L, EQUILIBEY N, Op.cit., P.138.

⁽²⁾ DEGUY Michel, Politique des ressources humaines dans l'entreprise, Edition d'organisation, Paris (France), 1989, P. 136.

5. Les raisons d'être de la formation

a- La formation comme moyen de développement⁽¹⁾

Vu la révolution technologique et les changements brutaux des exigences des postes, dès les années 70, la formation est devenue un atout majeur des entreprises modernes, car elle contribue à l'équilibre et au développement économique et aux progrès social ; est considérée comme antidote du chômage. « La raison d'être de la formation pour un employé, c'est de lui permettre de conserver son emploi et ensuite lui assurer une progression au sein de son organisation »

La formation est prise comme une opportunité pour l'employé, lui permettant le développement et le maintien de poste, et même l'accès à des postes plus importants.

b- La formation comme moyen de croissance

La formation est un moyen utilisé par l'entreprise pour concrétiser les compétences des employés. Cette compétence, de la main d'œuvre, est le seul moyen permettant aux pays technologiquement avancés de garder leur primauté, ainsi on consomme le produit sans être au courant des procédés de production.

De là, la préoccupation des dirigeants des organisations de tous les agents économiques, « cette façon d'être prêt à travailler et à recevoir la formation nécessaire à l'exercice efficace d'un métier ou d'une profession ».

Ainsi, la formation deviendrait le droit de tout un pays, ce qui permettra systématiquement à l'accroissement de la richesse de chacun.

c- La formation comme moyen pour faire face aux changements

L'évolution technologique et les tendances nouvelles ont engendré des changements importants obligeant la majorité des employeurs à préférer d'organiser des formations afin de répondre au besoin d'adaptation au changement. Ainsi épargner un maximum de licenciements.⁽²⁾

⁽¹⁾ MARCEL David et autres, l'Individuel et le Collectif dans la Formation des Travailleurs, Edition Economico, Paris(France) 1997, P. 170.

⁽²⁾ MARCEL David et autres, Op.cit., P. 171.

Conclusion

Si la majorité des salariés voient dans la formation un élément moteur de construction de leur compétence individuelle et collective, elle aussi, un facteur clé de la réalisation des objectifs de l'entreprise et la satisfaction des salariés, elle contribue au développement des compétences du salarié, renforce leur degré d'adaptation à leur poste de travail.⁽¹⁾

⁽¹⁾ www.ummto.DZ/IMG/PDF/mémoire234 . Consulté le 11-05-2013 à 15.00H

CHAPITRE III

La formation et développement des compétences

Introduction

Dans une aciérie, le réglage du train de laminoir est devenu impossible depuis le départ prématuré de quelques vieux ouvriers.

Un atelier de fabrication de pièces automobiles est modernisé, l'automatisation est poussée à l'extrême, les rendements prévus en qualité des nouvelles pièces produites, sont très difficiles à atteindre, elles sont même inférieures aux performances précédentes, avant que l'atelier soit modernisé.⁽¹⁾

Pourquoi une connaissance particulière ou un changement technologique entraînent-ils un abaissement sensible de l'efficacité d'une organisation pouvant aller jusqu'à la remise en cause de sa pérennité ?

Comment fait l'entreprise pour garder et développer le savoir-faire de son personnel en s'adaptant aux changements ?

D'après le cas de l'aciérie et de l'atelier, le savoir et le savoir-faire humain prouvent encore une fois, le rôle qu'ils jouent dans le fonctionnement de l'entreprise d'une part et l'impact de la technologie (changement) sur ce savoir d'autre part.

La réponse des deux questions qu'on vient de poser, devient plus facile maintenant, le lien étroit entre le savoir et la technologie et la compétence et le centre de gravité de la performance de l'entreprise.

En effet comment parler de la compétence, sans se référer à la connaissance (qui ne sait pas, ne sais plus faire), et comment développer ce savoir en l'absence de la technologie (le savoir obsolète ne dure pas longtemps).

⁽¹⁾ LE BOTERF Guy, Construire les Compétences Individuelles et Collectives, Edition d'Organisation, Paris (France), 2004, P. 15.

Section 1 : *Généralités sur la compétence*

I. Caractéristiques de compétence.⁽¹⁾

- La compétence est individuelle, elle correspond à une caractéristique de l'individu qui lui permet d'être performant.
- La compétence est hétérogène, elle est composée d'éléments formels ou formalisables mais aussi d'attitudes et de comportements qui sont difficilement objectivables.
- La compétence est contextualisée, finalisée, la compétence ne peut être définie que dans une situation précise, il n'existe pas de compétence détachée de l'action.
- La compétence est dynamique, les différents éléments de la compétence se développent dans une confrontation à l'action, celle-ci est donc en permanence adaptée au contexte dans lequel vit l'individu qui la possède.
- La compétence a une valeur forte aux yeux du client, et représente donc un avantage de poids.
- Elle est sans équivalent sur le marché, ou l'entreprise manifeste sur ce point un niveau nettement supérieur à ses concurrents.
- Elle est élastique, c'est à dire qu'elle est capable de générer des produits et des services entièrement nouveaux.

II. Les types de compétences

Compétences individuelles ou collectives ne sont alors pas suffisantes pour décrire tous les processus de l'entreprise. D'autres segmentations interviennent.

⁽¹⁾ AUBERT J-P, GILBERT F, PIGEYERE, Management des Compétences. Edition Dunord, Paris (France), 2009, P.65.

1- Les compétences globales :⁽¹⁾

macro-compétence technologique ou managériales, définissent pour une bonne part l'identité des entreprises ou des organisations et conditionnent les stagiaires, elles sont principalement détenues par l'encadrement, parfois par tous les salariés, comme le souligne P.Zarifian. « Au lieu que les salariés soient placés dans une organisation et entretiennent donc une relation passive avec cette organisation, que pour l'essentiel, ils subissent les salariés peuvent devenir des acteurs explicites de l'évolution de l'organisation, et donc développer non seulement une compétence dans l'organisation mais aussi une compétence sur l'organisation ».

2- Les compétences opérationnelles

Elles correspondent à un premier niveau d'analyse permettant de décrire les moyennes mises en œuvre pour réaliser l'activité professionnelle. Elles se déclinent souvent sous la forme: « être capable de... », « De maîtriser ». Elles sont facilement évaluables et identifiables.

- Le niveau opérationnel décrit de manière correcte et directement compréhensible par les opérationnels les compétences à mettre en œuvre afin de réaliser les activités.
- L'approche par les compétences opérationnelles est à utiliser pour des problématiques telles que le recrutement ou la rédaction des objectifs pédagogiques d'une formation.⁽²⁾

3- Les compétences transversales

Sont les compétences génériques caractérisant de manière similaire toutes les activités. Elles sont soit à dimension mentale (mode de résolution d'un problème), soit à dimension relationnelle : les compétences cognitives et les compétences comportementales. Enfin GARY HAMEL et C.K.PRAHALAD définissaient, en 1990 le concept de compétences clés de l'entreprise, « ensemble de savoir-faire de base qui assure une différenciation compétitive sur un marché ». Dans cette approche, on s'attache au cœur de métier de l'organisation afin de déterminer quelles sont les compétences qui caractérisent l'organisation, au-delà des compétences requises pour la tenue des différents métiers nécessaires à son fonctionnement.

⁽¹⁾ DEMEYER Arnaud, DUBUISSON Sophie, LE BAS Christian, Innovation et Performance, Edition Economie, Paris (France), 2000, P .38.

⁽²⁾ Ibid., P. 39.

III. Compétence du point de vue disciplinaire :⁽¹⁾

La compétence est un concept qui est largement utilisé aujourd'hui par les discours et les pratiques des entreprises, mais ne traduit pas, le plus souvent, la même réalité ou encore le même contenu. Nous allons donner ici les sens accordés à la notion de compétence en économie, en sociologie et en stratégie avant de revenir au sens donné dans les pratiques de certaines entreprises puis au sens du point de vue de la gestion des ressources humaines (GRH). Chaque discipline a développé une définition particulière de la compétence qui se rapproche de son domaine de préoccupation en tant que discipline scientifique.

A- En économie : la théorie évolutionniste de la firme reconnaît ouvertement le rôle de la compétence dans le processus de prise de décision dans le cadre d'une «rationalité limitée » des preneurs de décision. Pour la théorie évolutionniste: « la compétence est une aptitude reconnue à une personne ou à une institution, une connaissance suffisante approfondie permettant de juger ou de décider ».

La théorie du capital humain (BECHER 1964) et la théorie du capital intellectuel (SCHELZ, 1963) reconnaissent implicitement le rôle des compétences (à travers notamment les investissements en formation) dans la croissance et le développement économique.

B- En sociologie : c'est particulièrement la discipline de la sociologie du travail qui s'est intéressée à la notion de qualification qui a pris plusieurs définitions suivant le contexte historique (savoir-faire de métier, tenue d'un poste de travail, titres et diplômes) puis à la notion de compétence. L'émergence du concept « compétence » a complètement renouvelé son champ d'intérêt. Il est désormais question de savoir comment se créent, se mobilisent et se développent les compétences dans les organisations. Ceci correspond, à vrai dire, à un renouvellement des problématiques posées en sociologie.

⁽¹⁾ LEBOYER Claude Levy, Gestion des Compétences, 6^{ème} Ed, édition d'organisation, paris (France), 1996, 2002, P. 67.

C- En stratégie d'entreprise, c'est à travers le concept de « compétence clé » de la firme que s'est exprimé son intérêt, pour portes (1994) ; il y a trois types de compétence en entreprise à savoir, les premières s'apparentent à la maîtrise de certaines activités telles que la recherche et développement (R et D). Les secondes se trouvent dans les habitudes et les routines et l'organisation de l'entreprise (qu'on appelle communément les compétences organisationnelles). Les troisièmes sont liées aux patrimoines externes que l'entreprise s'est constitués avec le temps telle que l'image de marque, les réseaux de coopération et d'alliance, etc. par ailleurs le développement de l'approche ressource ou encore du Modèle de Ressource et des Compétences (MRC) en stratégie à partir des années (90) vient appuyer l'intégration du concept de compétence dans le domaine de réflexion stratégique. Le modèle jusque là dominant (qui consistait à analyser l'environnement interne et externe de l'entreprise pour pouvoir élaborer la stratégie. En mettant en lumière les différents couples produits/marchés qu'il faut développer, ceux à maintenir et enfin ceux à faire disparaître progressivement) est devenue moins pertinent car la volatilité des situations de l'environnement et la difficulté de le maîtriser rendent toutes tentative de planification à long terme plus ou moins hasardeuse et risquée. Les recherches se sont ainsi orientées vers des modèles qui s'appuient sur les ressources internes de l'entreprise plutôt que sur l'environnement. Ces ressources sont considérées comme sources d'avantages concurrentiels.⁽¹⁾

Les ressources en capital physique (usines, équipement, finance, technologie).

Les ressources en capital humain (compétences, intelligences, capacités d'apprentissage des salariés,...)

Les ressources en capital organisationnel (structure, planification contrôle, coordination, système de gestion).

Les compétences que l'entreprise devrait développer sont celles qu'on appelle « compétence clé » car elles sont à la fois rares, précieuses et difficilement imitables mais aussi et surtout susceptibles de donner des avantages concurrentiels pour l'entreprise.

⁽¹⁾ LEBOYER Claude Levy, Op.cit., P. 68.

IV. Les méthodes de repérage et condition des compétences

1- L'approche par les connaissances professionnelles

- Elle consiste à élaborer un référentiel exprimé en termes de contenus de savoir essentiellement promue par l'éducation nationale, cette conception prévaut surtout dans le domaine de la formation continue.⁽¹⁾
- Il s'agit en effet de mettre en perspective le niveau de connaissance requis par un emploi et le niveau de connaissances possédés, ce qui permet d'élaborer des programmes de formation Individualisés, cette démarche s'inscrit dans une perspective de pédagogie par objectifs qui s'est concrétisée par la délivrance de diplômes par unités capitalisables.
- Les GRETA (groupement professionnels pour la formation professionnelle des adultes), rattachés à l'éducation nationale ont recours à ce type d'approche, l'évaluation des compétences s'appuie alors sur trois principes :
 - La définition d'un profil de compétences caractéristiques de la maîtrise d'un métier, parmi lesquelles figurent celles qui correspondent aux exigences d'un diplôme professionnel.
 - La prise en compte des acquisitions antérieures.
 - Le recours à des modes d'évaluation autorisant des mesures et des corrections permanentes, favorise la connaissance, à tout moment des profils des compétences des individus.

2- L'approche par le potentiel estimé :⁽²⁾

Diffusion des cabinets de conseils américains (HAY. MC BER) cet approche reste minoritaire en France.

La compétence est définie comme « une caractéristique sous-jacents d'un individu présentant une relation de cause à effet avec la performance moyenne ou supérieure dans une fonction. Cherchant à identifier les caractéristiques pouvant prédire le niveau de performance d'un individu. Cette approche englobe des éléments aussi disparates

⁽¹⁾ JOLIS Nadine, la Compétence au Cœur du Succès de Votre Entreprise, Edition d'Organisation, 2000, Paris(France), P. 11.

⁽²⁾ Ibid., P. 13.

que les comportements, les aptitudes, les savoirs ou les traits de personnalités. Elle est surtout utilisée sous l'angle de la sélection, soit pour le recrutement, soit pour la gestion des carrières.

3- L'approche par les savoir-faire opérationnels

Plutôt que de connaître les connaissances ou les traits de personnalité des individus, cette approche s'attache à repérer par l'observation, ce que les individus sont capable effectivement de mobiliser dans un contexte de travail déterminer. Très pragmatique cette approche présente l'inconvénient de déterminer des savoir-faire qui dépendent à la fois de l'individu et de la situation de travail, si bien qu'il n'est pas toujours possible de faire la part de l'un et de l'autre dans la manifestation du savoir-faire ni par conséquent d'élaborer un pronostic de performance dans des contextes différents.

4- L'approche par les démarches intellectuelles

Cette approche, encore appelée approche cognitive, s'intéresse aux modes de résolution des problèmes dans un contexte organisationnel donné. Il s'agit de réparer les stratégies de raisonnement qui pourraient être utilisées dans d'autres situations professionnelles que celles de l'observation. La compétence est ainsi définie comme une démarche de résolution des problèmes comportant quatre éléments.

- Les démarches intellectuelles.
- Les « savoirs références » (mode de raisonnement).
- La relation au temps et à l'espace.
- Le type d'interaction relationnelle.

Cette approche est surtout utilisée dans les domaines de la formation et de l'orientation. Son application dans l'entreprise reste plus délicate dans la mesure où dans l'identification des stratégies de résolution de problème mise en œuvre dans un emploi restent un exercice difficile.⁽¹⁾

⁽¹⁾ JOLIS Nadine, Op.cit., P.14.

Section 2 : *Evaluation et développement des compétences*

I. **Evaluation des compétences :** ⁽¹⁾

L'acte d'évaluation des compétences est indispensable pour l'ensemble des organisations car c'est de cette évaluation que se dégagera ce qui n'a pas été réalisé et puis d'y remédier. Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, l'organisation évalue aussi bien les performances, les potentiels que les compétences et le professionnalisme de ces membres. Evaluer les performances revient à mesurer ou apprécier l'efficacité du salaire, en se posant la question : « est ce qu'il a atteint les objectifs qu'on lui a assigné ? » en somme en évaluant ses résultats. Ceci correspond à une échéance de court terme, en général une année à moyen terme, l'entreprise essaye d'évaluer les compétences et le professionnalisme dans le travail.

Il s'agit de savoir si le salarié a les capacités, aptitudes et les comportements adéquats qui vont lui permettre d'assurer son rôle dans l'organisation (terme d'un post, un emploi, remplir une mission, ou encore conduire un projet) avec succès, suivre avec succès une formation proposé par son entreprise (formation diplômant, formation de haut niveau, formation à la maîtrise d'une nouvelle technologie,...etc.). D'où la recherche à identifier la présence de certaines compétences jugées indispensable pour réussir dans l'emploi ou la formation en question en égard aux exigences des postes ou au référentiel de compétences (si elle l'a déjà élaborée auparavant). Ces compétences sont du type technique (savoir et savoir-faire en rapport avec la nature du rôle à jouer), mais aussi en rapport avec un savoir être à travers l'identification des compétences sociales (relation interpersonnelle, communication, transfert de compétences dans d'autres contextes, etc.

L'évolution du potentiel concerne plutôt le long terme et est exprimée à travers la question : « est ce que le salarié peut acquérir et développer des compétences nouvelles, peut apprendre à apprendre et en définitive évaluer rapidement vers les échelons supérieurs ? ». Dans ce type d'évaluation, on s'intéresse d'avantage aux aptitudes cognitives en rapport avec la capacité d'apprendre (intelligence, méthode de raisonnement, aptitudes, verbale, etc.). Et la structure de la personnalité (dynamisme,

⁽¹⁾ LEBOYER Claude Levy, Op.cit., P.172.

extra version, stabilité émotionnelle, maîtrise de soi, etc.) qui prédiront la réussite ou l'échec professionnel de l'évolution.

Plusieurs méthodes d'évolution ont été développées par des chercheurs notamment en psychologie, en sociologie de travail et en ergonomie. CLAUDE Lévy Leboyer⁽¹⁾ distingue trois catégories de méthodes d'évolution à savoir :

1- Celles qui s'apparentent à des signes qui ont pour souci de mesurer certaines dimensions psychologiques de l'individu indépendamment de la situation professionnelle (les aptitudes et certains traits de personnalité) à travers des tests abstraits développés par des chercheurs théoriques qui ont prouvé leur qualité métrique. Il s'agit des tests psychotechniques.

2- Celles qui sont proche de la situation professionnelle. Elles sont construites d'une manière à pouvoir évaluer le plus objectivement possible les compétences mises effectivement en œuvre face à des tâches qu'elle implique. On englobe dans cette catégorie les essais professionnels, la simulation, l'observation en situation, la situation de groupe, des jeux de rôle...etc.

3- Enfin, la catégorie qu'on appelle les références qui s'appuient sur le passé du candidat (que ce soit salarié dans l'entreprise à qui on veut accorder une promotion dans le cadre de sa mobilité ou encore une nouvelle recrue) pour prédire ses compétences futures. Dans ce cas, on peut utiliser des données biographiques (cv, entretien libre ou organisé, méthode de compte rendu,...etc.). Fourniront des informations sur les choix et les intérêts professionnels du candidat, la participation à la vie sociale, sa capacité de travailler en groupe et à communiquer. Ce qui permettra en définitive, de savoir si la personne dispose des compétences nécessaires pour réussir dans le poste à pouvoir ou encore pouvoir suivre avec des chances de succès une formation.

⁽¹⁾ LEBOYER Claude Levy, Op.cit., P.173.

II. Développement des compétences : ⁽¹⁾

Le développement des compétences est un processus long qui nécessite la mobilisation de l'ensemble de l'organisation en clarifiant particulièrement la place que cette dernière (l'organisation) compte réserver à ce processus, son expression et sa « véhiculisation » au plan politique (au niveau de la direction générale). Ceci peut être réalisé par des choix quant à la place qu'on entend accorder à la formation continue au niveau stratégique et sa traduction au plan opérationnel par des formations azimuts qui répondent à des soucis de performances et de contribution à la création de valeur. Celle-ci se réalisera par non seulement l'innovation, l'esprit qualité, la flexibilité,...etc. qu'elle peut développer en rapport avec le contexte de développement de l'entreprise, mais aussi par la place qui sera accordée à la mobilité professionnelle donc à l'importance de « la navigation professionnelle » au sein de l'organisation. Selon Guy le Boterf ¹, il ya de plus en plus d'organisations et d'entreprises qui envisagent le développement des compétences de leurs collaborateurs en terme de professionnalisation. Se professionnaliser est entendu dans le sens d'acquérir des savoirs et savoir-faire et des ressources et construire des compétences. D'acquérir des savoirs et savoir-faire et des ressources et construire des compétences.

Le processus de développement des compétences s'appuient sur la formation, la mobilité et l'expérience dans l'activité pour prendre forme dans l'entreprise. A ce niveau, il serait judicieux de se poser un certain nombre de questions, à savoir comment et par quels moyens développe-t-on les compétences individuelles ? Quels liens existent-ils entre la formation et l'expérience d'une part et le développement des compétences, d'autre part ? En effet quel rôle la formation tient-elle dans un processus de développement des compétences ? Est-ce que la formation continue est toujours utile dans une approche par les compétences ? Quelle est sa contribution spécifique nous essayerons de répondre en développant différents points.

⁽¹⁾ LE BOTERF Guy, Op.cit., P. 56.

III. Formation et développement des compétences

Les conditions de l'évolution des organisations obligent l'ensemble des salariés, (cadre, agents de maîtrise, techniciens, ouvriers,...etc.) à apprendre sans cesse des nouvelles. La formation et le développement des compétences ne relèvent pas du même état d'esprit même si leur objectif général est de rendre l'individu apte à remplir avec efficacité son activité dans l'entreprise. Le concept de développement des compétences est destiné de celui de formation pour, au moins quatre raisons que nous résumons ci- dessus⁽¹⁾ :

1- Le développement des compétences ne peut s'accommoder avec un management ne permettant pas l'expression, des initiatives individuelles et le développement de la responsabilité (décentralisation, délégation, participation,...etc.) car il suppose, en premier lieu, une attitude volontaire de la personne à développer ses compétences, à chercher les moyens d'y parvenir.

2- à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, dans ce sens, alors que la formation est la plupart du temps imposée par la hiérarchie pour faire acquérir des qualifications utiles à son personnel dans la limite des moyens dégagés et de la stratégie de l'entreprise en la matière, le développement des compétences ne suppose pas relation d'autorité entre ceux qui savent et ceux qui apprennent au encore entre ceux qui définissent les besoins de formation et ceux qui suivent les différentes formations. Ainsi, le processus de développement des compétences suppose l'existence d'un management qui donne de l'importance, en particulier, à l'initiative individuelle et à la responsabilisation (délégation du pouvoir, décentralisation...).

3- Le développement des compétences correspond à une nouvelle étape de développement de la formation dans l'entreprise. Il correspond à aux préoccupations actuelles des organisations de vouloir connaître les différentes compétences détenues par son personnel afin de mieux les intégrer, les développer et d'introduire de

⁽¹⁾ LEBOYER Claude Levy, Evaluation du Personnel, Objectifs, Edition D'organisation, Paris, 2002, P. 145.

nouvelles (la stratégie adoptée par l'entreprise) pour mieux les utiliser dans leur stratégie de développement.

4- Contrairement à la formation, on ne peut parler d'un plan de développement des compétences omnibus qui sera à appliquer dans une échéance bien définie. Un processus de développement des compétences s'apparente davantage à l'organisation d'un processus ou d'une trajectoire.

5- professionnelle à condition, toutefois, que celle-ci soit conditionnée par deux éléments qui sont, d'une part, l'évolution qui se fait par rapport au potentiel de l'individu de tenir le post vers lequel il est orienté et, d'autre part le cois de l'orientation qui est fait dans le souci de ménager des occasions d'apprendre et ainsi de pouvoir acquérir de nouvelles compétences.

6- L'itérait du fait d'apprendre à apprendre, c'est à dire de la capacité de l'individu à opérer un apprentissage en « double boucle » et d'analyser le feed-back reçu, de corriger ses erreurs, d'observer ses propres et d'apporter les corrections nécessaires (cette capacité est aussi appelée « méta compétence »).⁽¹⁾ l'exigence de flexibilité, de qualité et d'innovation fait appel à des nouvelles compétences individuelles que la formation seule ne peut pas développer. Dans ce contexte (ces exigences, la présence en particulier de quatre types de compétences est incontournable à savoir : la capacité d'initiative, la capacité de traitement d'information divers, la capacité d'empathie, et enfin la capacité de synthèse et de vision globale, ces compétences sont développées aussi bien par la formation que par l'expérience.

IV. Le rôle de la formation dans la formation des compétences

La formation joue de multiple rôle et dans notre étude de cas on s'intéresse à sa participation dans le développement des compétences, donc, le développement du professionnalisme.⁽²⁾

Développement du professionnalisme : La formation doit être considérée comme un moyen destiné a atteindre un objectif, et non comme fin en soi, elle constitue un investissement qui doit porter ses fruits en améliorant la qualification des agents en les rendant plus

⁽¹⁾ LEBOYER Claude Levy, Op.cit., P. 146.

⁽²⁾ OIRY Ewan, de la qualification à la compétence rupture ou continuité, préface d'Alain d'IRIBARNE, Edition l'Harmattan, Paris(France), 2003, P. 52.

performants à leur poste de travail, et les prépare à l'occupation de nouveaux postes afin que l'entreprise puisse disposer des hommes qu'il faut à la place qu'il faut.

La formation est un outil au service du développement des ressources humaines visant les l'entreprise.

Le développement du professionnalisme demeure l'objectif de base de sa politique de formation par la mise en adéquation continue entre les exigences des postes, le comportement et la qualification de l'agent.

V. Compétences et formation : ⁽²⁾

1- La production de compétences

On peut analyser la réalité d'une compétence dans l'action quotidienne pour la réalisation d'une tâche, l'on peut aussi repérer les savoirs, les savoir-faire d'une personne en cours d'une mise en situation, d'un test. En revanche, il est beaucoup plus difficile de repérer les conditions réelles de production et de développement de cette compétence.

Plusieurs facteurs interdépendants : les motivations, les aptitudes, les tâches, le climat, la culture d'entreprise conditionne la maîtrise d'une compétence.

Les compétences directement perceptibles dans la réalisation d'une tâche ne sont que la partie visible d'un iceberg dont la partie cachée représente les conditions de réalisation et de développement de ces compétences.

Ainsi dans sa rigueur analytique, factuelle, une étude sur les compétences ne doit jamais oublier que la production d'une compétence est les résultats d'une expérience professionnelle qui elle est même très conditionnée par les facteurs relationnels, l'organisation et la culture de l'entreprise. Par exemple il est des entreprises où les relations d'autorité excluront toute réelle expertise en management car l'expérimentation, la prise de risque y est impossible à cause des modes de commandement et de délégation.

⁽²⁾ GUITTET André, Développer les compétences par une ingénierie de la formation, 2^{ème} Ed, Edition ESF, paris (France), 1998, P. 29.

2- Les niveaux d'action :⁽¹⁾

Développer les connaissances, changer des savoir-faire techniques à partir de l'information, de la formation de situations de travail stimulantes, ces actions peuvent paraître relativement aisées. Modifier actions complexes au résultat incertain.

On ne change pas des valeurs, les mentalités, ni par décret ni par la seule magie d'un discours. Les valeurs, les attitudes résultent en grande partie de modèles d'identification, d'imprégnation de fortement de contacte dans la réalité quotidienne. Ces influences sont souvent rebelles aux actions volontaristes (aux discours à la formation) ; elles s'effectuent à partir de processus complexes lents et souvent peu conscient : au cours des relations de travail quotidiennes ou d'événements particuliers (une crise, un conflit, une rencontre) qui modélise les comportements de façon durable.

Il suffit de demander à une personne quels sont les faits marquant positifs ou négatifs de sa vie professionnelle pour comprendre que certains événements jouent en fait un rôle d'expérience « d'empreinte » qui structure la confiance, les valeurs, les croyances d'une personne.

Au-delà du discours explicite directement appréhendable (sur lequel travail le plus souvent les formations en management) il existe la réalité émotive, sensible, des effets, au vécu de la relation d'autorité ce niveaux ni pas directement accessible au discours rationnel, à l'action de la formation. C'est pourquoi dans le développement des compétences, les notions de savoir être risque de devenir un terme impropre qui entraînera plus de confusions, d'illusions que de solutions.

La formation pourra par exemple aider à acquérir la maîtrise de certaines capacités et savoir-faire comportement aux (écouter, négocier, persuader...) mais la mise en œuvre réelle de ces savoir-faire dépendra souvent d'autres facteurs : les attitudes personnelles, les modes de relation et d'organisation qui ne sont que peu modifiables par la formation.

⁽¹⁾ GUITTET André, Op.cit., P. 30.

Conclusion

La compétence s'inscrit dans une culture. La culture est un soubassement caractéristique et relativement stable alors que la compétence fait appel à des notions de créativité, d'initiative, d'incertitude et de complexité. Lorsqu'une entreprise a défini son projet, la formation devient l'élément fédérateur pour décliner les différentes orientations du projet d'entreprise. Si la culture d'entreprise est très orientée sur la concertation, l'analyse des besoins devra se faire de façon concertée. Si la culture vise à une autonomie et un partage des responsabilités, la formation devra prendre cette valeur comme élément de base pour organiser les actions. De même si la culture de l'entreprise est de développer le travail en équipe, les méthodes pédagogiques devront développer le travail en groupe.⁽¹⁾

⁽¹⁾ BRUNTAUX, J B, Gestion des ressources humaines et communication, 4^{ème} éd, Yaoundé. 2007. P123.

Partie pratique

Chapitre I

**Présentation de l'organisme d'accueil
et l'échantillon**

I. Présentation de Général Emballage SPA

Général emballage est une société par action au capital de deux (02) milliards de Dinars algériens. Son activité principale est la fabrication et la transformation du carton ondulé. L'entreprise dispose actuellement d'un siège social et de deux unités de production implantées à Akbou, Oran et Sétif.

a- Localisation

Notre enquête s'est déroulée au niveau de la SPA général emballage qu'est implantée au niveau de la zone d'activité de Taharacht, située à 2,5 Kms au Nord-est du chef-lieu de la commune d'Akbou, d'une superficie de 24Ha, elle est un véritable carrefour économique vue le nombre d'unités industrielles qui exercent dans différents domaines.

Les installations de la société occupent une assiette d'une superficie de 25175.00 m², les limites de la société sont les suivantes :

- Au Nord : lot inoccupé.
- Au Sud : projet d'une unité industrielle.
- A l'Ouest : chemin de servitude interne de la zone
- A l'Est : Oued Tifrit.

Le site est accessible à partir de la R.N 26 (pont d'Oued Tifrit) sur une longueur de 1.5Km, en empruntant le C.W.141, menant vers sedouk.

b- Historique

Suite à la nouvelle politique économique adoptée par l'Algérie et qui encourage les investissements dans l'industrie, plusieurs entreprises privées sont nées, Général Emballage est l'une d'elles.

Cette société de nature juridique Sarl (Société à responsabilité limitée) a été créée le 01 août 2000 par décision APSI N° 13051 du 06 juin 1998 à la zone d'activités Taharacht ,Akbou, Bejaia par Messieurs Mohand et Ramande BATOUCHE avec un capital social de départ de 32 millions de dinars algériens.

Les travaux de construction de bâtiment ont débuté en août de la même année et sont réalisés par des entreprises algérienne, en 2002, les équipements de fabrication importés d'Espagne furent installés, la société a commencé à fabriquer ses premiers produits en juin de la même année c'est-à-dire 2002.

Le capital de l'entreprise a été porté à 70 millions de dinars algériens en 2005, puis à 150 millions de dinars algériens en 2006 et ensuite 1 023 200.000 DA en 2007.

L'assemblée générale des actionnaires de la société tenue en date du 03 juin 2009 a décidé de modifier la société en société par action (SPA) et à augmenter le capital par l'intégration de deux nouveaux associés (MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II « Cyprus II » LP et MAGHREB PRIVATE EQUITY II « Mauritius » PCC) pour le porter à 1 823 200.000 DA, comme elle a décidé d'autoriser Monsieur Ramdane BATOUCHE a cédé trois parts sociales lui appartenant à Mesdames Samia, Ourida et Lynda BATOUCHE.

Le capital de SPA Général Emballage a été porté à deux (02) milliards de dinars algérien par conversion du compte courant associé suite à la résolution N°02 de l'Assemblée Générale extraordinaire tenue le 30 juin 2009.

Siège Akbou

Siege social : zone d'activité de TAHARACHT, AKBOU BEJAIA.

- Téléphone : 034-35-68-60/61
- Fax : 034-35-90-43
- Email : contact@generalemballage.com
- Site web : www.generalemballage.com

Unité Sétif:

- Téléphone : 036-92-41-40/036-93-41-30
- Fax : 036-93-60-96

Unité Oran :

- Téléphone : 040-23-79-65

c- Activité principale

Fabrication et Transformation du Carton Ondulé.

d- Mission principales

La mission de Général Emballage est de satisfaire sa clientèle de plus en plus exigeante en matière d'Emballage et de plaques en carton ondulé.

Parmi ses produits fabriqués on trouve :

- Plaque de carton ondulé.
- Caisse à fond automatique.
- Caisse télescopique.
- Barquette à découpe spéciale.

e- Estimation et objets

Les moyens utilisés permettent de faire face à la demande actuelle, afin d'augmenter ses parts de marché, répondre dans les délais à la demande de plus en plus croissante et augmenter ses capacités de production, pour cela la SPA a entrepris des négociations pour l'acquisition d'une nouvelle ligne de transformation et pour l'extension de l'espace de stockage des matières premières et des produits finis.

f- Capacité de production de la Spa Général Emballage

En 2008, Général emballage a acquit deux nouvelles usines de transformation ; une à Sétif au mois de juin et une autre à Oran au mois d'avril. Les équipements de l'entreprise sont :

2002 : une ligne onduleuse et une de transformation TECASA 2800A.

2004: une ligne de transformation TECASA 2400

2005: une ligne de transformation TECASA 2800B et deux platines à porte feuilles.

2006: une ligne synchronisée (impression et découpe à plat ; CAVIFES/TMZ)

Une AUTO PLATINE BOBST Une AUTO PLATINE COBRA.

2007: Une PLIEUSE COLLEUSE.

Une ligne MARTIN 924 MEDELINÉ au mois de juin.

Une ligne de transformation TECASA 2400 à Sétif

Deux lignes SPO de BOOST 3 couleurs fin 2007 l'une a Sétif et l'autre à Oran. Martin Flexo Folder Gluer 924 Fineprinting.

2011 : Martin Flexo Folder Gluer 618 Quatro

Presse imprimeuse Master Flex-L

Presse Auto Platine Master Cut-2.1

2012: Ligne Onduleur Complété 2500mm.

g- Organisation de la SPA général Emballage

L'entreprise à adopté une démarche marketing et commerciale, où toutes ses activités sont et focalisées autour de la demande ; c'est-à-dire la satisfaction et la fidélisation de la clientèle recherchant l'excellence de la qualité des produits.

La société est composée actuellement de sept directions et trois départements :

- Direction générale.
- Direction d'usine Sétif.
- Direction d'usine Oran.
- Direction maintenance.
- Direction commerciale.
- Direction finance et comptabilité.
- Direction des ressources humaines.
- Département technique.
- Département production.
- Département approvisionnement.

II. Présentation de l'échantillon d'étude

1. Les données personnelles des enquêtés

Le tableau ci-dessous représente l'état récapitulatif des données personnelles et professionnelles des enquêtés, que nous avons effectué, nous avons aussi donné des surnoms pour conserver l'anonymat de la présente enquête.

Tableau N° 01 : état récapitulatif des enquêtés.

Les enquêtés	Codification des enquêtés	Surnom	Sexe	Age	Poste
Enquêté N°1	A1	Amine	Masculin	38 ans	Formateur des conducteurs machines
Enquêté N°2	A2	Kaci	Masculin	40ans	Chef de service Méthodes de Production
Enquêté N°3	A3	Mohamed	Masculin	47 ans	Chef de département maintenance
Enquêté N°4	A4	Salim	Masculin	45 ans	DRH
Enquêté N°5	A5	Karim	Masculin	52 ans	Responsable de Recrutement
Enquêté N°6	A6	Sabrina	Féminin	47 ans	Gestionnaire des stocks
Enquêté N°7	A7	Rachid	Masculin	44 ans	Chef de section forme et découpe
Enquêté N°8	A8	Samir	Masculin	50 ans	Responsable de département HSE
Enquêté N°9	A9	Aissa	Masculin	32 ans	Chef de section Infographie
Enquêté N°10	A10	Tarik	Masculin	42 ans	Chef de service Informatique

Source : enquête.

Chapitre I : Présentation de l'organisme d'accueil et l'échantillon

L'analyse du tableau laisse apparaître que la totalité des enquêtés sont des cadres. Nous avons volontairement opté pour cette catégorie en vue de leur position dans la hiérarchie. En effet ils sont des initiateur d'action de formation, et souvent eux même bénéficiaires des plans de formation. Ils ont suivi au moins une formation au sein de Général Emballage. Le choix d'individualité ayant un rapport direct avec le thème est de nature à donner des informations de qualité.

Tableau N° 02 : Répartition des enquêtés par âge.

Tranche d'Age	Nombre d'effectifs	Pourcentage
Moins De 30ans	0	
31-35	1	10%
36-40	2	20%
41-45	3	30%
46 et plus	4	40%
Total		100%

Source : enquête

La lecture de ce tableau laisse apparaître que la totalité de ces enquêtés sont de la catégorie d'âge moyenne, (ni très jeunes ni très âgés). Les plus de 46 ans sont au nombre de 04 soit 40% dont deux sont âgés de moins de 50ans. Ceci s'applique par la politique de l'entreprise qui favorise la formation de cette catégorie d'âge, en vue de rentabiliser l'investissement, car former des cadres à la veille de la retraite ne profite pas à l'entreprise, mais au cadre uniquement. Par contre nous constatons que les jeunes inférieurs à 30 ans ne sont pas représentés par l'échantillon. Probablement ils n'accèdent pas directement aux postes de responsabilité. Il leurs faut de l'expérience.

Tableau N° 03 : Répartition par sexe.

Sexe	Nombre d'effectifs	pourcentage
féminin	01	10%
Masculin	09	90%
Total	10	100%

Source : enquête

On constate dans ce tableau que 9 cadres sur 10 sont des hommes soit 90%. Ceci s'explique par la nature de l'activité industrielle avec ces contraintes et difficultés, ainsi la disponibilité rendue nécessaires par Général Emballage.

Les réunions se déroulent souvent en dehors des heures normales d'où les difficultés des femmes à être disponibles. L'aspect sociologique lié aux traditions de la région limite l'emploi des femmes dans le milieu industriel.

Tableau N° 04: la répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle.

Catégorie socioprofessionnelle	Nombre de citation	Fréquence
Cadre	8	80%
Cadre supérieurs	2	20%
TOTAL	10	100%

Source : Enquête.

Ce tableau nous indique la Catégorie Socioprofessionnelle des enquêtés. La majorité représente la catégorie des cadres qui sont classés en premier avec un taux de 80%, ensuite celle des cadres supérieures avec un pourcentage de 20%.

On remarque d'après les résultats que montre ce tableau que les acteurs de notre échantillons sont tous des collaborateurs cadres et cela s'explique par le fait que ces

Chapitre I : Présentation de l'organisme d'accueil et l'échantillon

dernier occupent des postes de responsabilité qui leur permettent de gérer leurs structure et cela leurs donnent accès à participer dans l'élaboration des plans de formation qu'elle soit à court ou à moyen terme.

Chapitre II

L'interprétation des données

Préambule

Le présent chapitre a pour objet de relater avec la plus grande fidélité possible, le contenu des entretiens menés auprès de notre échantillon extrait de la population mère qui est l'effectif de Général emballage. Il comportera des analyses et des explications des réponses obtenues à la démarche de notre formation de sociologie, option sociologie du travail et des ressources humaines.

Les réponses apportées aux citations des enquêtés sont destinées à apporter en éclairage de leurs opinions sans modifier leurs contenus.

Nous avons utilisé la méthode « Thématique » des contenus des discours qui reste une méthode qualitative fiable, qui peut conduire à des résultats scientifiques vérifiables.

Nous avons analysé les réponses sous qualité thèmes qui sont les suivantes.

a) L'adéquation formation/emploi au sein de Général Emballage. Où on s'est basé sur :

1. Nature de la formation initiale.
2. Son adéquation ou inadéquation avec le poste de travail.
3. Le temps d'adaptation.

Cette hypothèse on l'a devisée en sous thème qui est :

- La nécessité de la formation pour s'adapter au poste de travail

b) Formation et diversité et complexité des tâches, on s'est basé sur :

1. Description des tâches principales et secondaires
2. Diversité des tâches techniques due aux procédés
3. Complexité des tâches techniques ou administratives
4. L'importance des formations complémentaires

c) Impact de la formation sur le développement des compétences :

1. Formation continue et l'amélioration du savoir
2. Formation continue et l'amélioration du savoir-faire
3. Formation continue et l'amélioration du savoir-être.

Enfin le recueil des opinions des interviewés sur le thème.

Thème 01 : L'adéquation formation/emploi et nécessité de la formation

a- L'adéquation formation-emploi

Le présent thème est destiné à savoir si la formation suivie au sein des instituts ou de l'université est directement utilisable au sein de l'entreprise ou du poste de travail.

Le premier enquêté **AMINE 38 ans, formateur des conducteurs de machine**, a évoqué une situation particulière. Formé dans le domaine d'électronique, et connaît théoriquement cette filière, mais les machines industrielles sont combinées, elles comportent des organes mécaniques, électromécaniques, pneumatiques et électroniques, la formation initiale (universitaire) ne suffise pas, il a fallu à ce cadre de suivre des formations complémentaires à l'étranger pour connaître le fonctionnement des machines, il est vrai que le contrat d'achat d'une machine prévoit des clauses de formation des conducteurs, à force d'expérience il a été promu en qualité de formateur des conducteurs ; c'est ce qu'il dit : *« au début avec ma formation de TS Electronique je ne savais ni conduire ni réparer des machines complexes qui ont beaucoup d'organes avec différentes structures mécaniques pneumatiques et électriques mais j'ai suivi des formations à l'étranger, maintenant je forme à mon tour des conducteurs »*.

Quelques fois, la formation suivie est en décalage avec le poste occupé, il est fréquent de trouver un informaticien se mettre dans des métiers liés aux machines telles que la maintenance ou la programmation, ceci est due à notre sens à la formation universitaire qui est généraliste et le poste de travail nécessite un spécialiste. Toutefois, l'université apprend à l'étudiant une méthodologie d'approche des problèmes et un raisonnement d'où une possibilité d'adaptation moyennant des formations supplémentaires et un apprentissage sur le tas, **KACI 40 ans Chef de Service Méthode de Production**, il déclare à ce sujet : *« j'ai vue l'annonce d'emploi en qualité de chef de service méthode, je croyais que mon diplôme ne correspond pas, mais une fois recruté j'ai réalisé qu'il y a tout de même connaissances de base qui m'ont servies,*

nous savons faire les procédures. Cette esprit méthodique est justement sollicité par le poste de travail ».

A la question combien de temps il a fallu pour vous adapter, le cadre nous a répondu : *« une année pour être à cent pour cent dans le rôle »*

Lors du recrutement la direction des ressources humaines fait l'effort de recruter les profils de formation les plus proches du poste. A force d'expérience ils savent trouver des formations approfondies, tout en sachant qu'à la sortie de l'université les nouvelles recrues ne sont pas efficaces tout de suite. C'est l'avis de **MOHAMED chef de Département Maintenance** qui est de formation mécanique grade Ingénieur, qui tout naturellement est promu au poste de chef de département maintenance. Il a fallu plusieurs formations, auprès des fournisseurs à l'étranger pour connaître des spécialités des machines d'emballage. Il dit : *« j'ai suivi une formation mécanique à l'INGM (Institut National de Génie Mécanique), parce que je me suis trouvé avec des machines d'emballage qui sont très complexe, j'ai l'avantage de lire les catalogues, j'ai travaillé dur et j'ai suivi des formations pour m'améliorer. Notre formation n'est pas loin du poste occupé ».*

Les postes de gestion en général nécessite un temps d'adaptation plus court à cause de la concordance entre la formation suivie et le poste de travail occupé. A titre d'exemple un diplômé en droit ou en sociologie du travail peut s'adapter à un poste de gestionnaire des ressources humaines, comme ils se sont confrontés aux milieux professionnels à l'occasion des stages et mémoires de fin de cycle. Ensuite car le contenu théorique est assez proche de la pratique, à notre place. L'adaptation sera consacrée beaucoup plus à l'amélioration du savoir être que du savoir lui-même. C'est le cas de **SALIM 45ans Directeur des ressources humaines**, titulaire d'une licence en gestion option ressources humaines : *« j'ai obtenu un diplôme universitaire dans le domaine, il m'a fallu m'adapter à la spécificité des postes de l'emballage pour mieux les gérer, sinon j'avais déjà des connaissances théoriques suffisantes dans la gestion des ressources humaines et une première expérience dans une autre entreprise ».*

Pour contourner la difficulté de concordance entre la formation et le poste de travail à pouvoir, les droits d'entreprise algérienne recrute des cadres expérimentés. Le souci économique de la rentabilité de la ressource humaine, ainsi que l'efficacité immédiate sont les plus recrutés par les entreprises, c'est l'idée qui s'est confirmée par **KARIM 52ans** : « *j'ai été recruté par Général Emballage sur la base d'un CV bien rempli, en effet j'ai géré les ressources humaines dans plusieurs sociétés, j'ai été recruté justement pour apporter une meilleure performance au recrutement, les métiers de l'emballage sont rares car il n'y a pas d'école spécialisée d'où une recherche permanente d'un personnel approchant et dont le temps d'adaptation est assez long, votre mémoire m'intéresse et il est au centre des préoccupations de notre société* ».

Les postes de gestion posent un autre type de contrainte, l'université dont assure une formation assez généraliste ou chaque aspect de la gestion ne représente qu'un seul à deux modules dans le nombre d'heures est limité, par contre un service se spécialise et sollicite une spécialité, à titre d'exemple la Gestion des Stocks n'est qu'un aspect de la formation de gestion ou de finance et d'un autre côté le stockage de produit durable périssables, le calcul de stock de ce côté ce sont appris dans des instituts, seule la pratique est à même de fournir un savoir pointu ». C'est l'opinion de **SABRINA Technicienne Supérieure** qui confirme : « *Durant notre formation de TS en Commerce, nous avons appris des connaissances superficielles sur la gestion des stocks, mais sur le terrain c'est différent, il faut gérer les stocks par journée, sortir la marchandise par ordre d'arrivée et déclencher des commandes pour éviter les ruptures de stock. Il y a une grande responsabilité, le carton est un produit sensible et risqué (incendie), d'où les conditions de stockage sécurisées* ».

Il ressort des entretiens avec les interrogés que les postes sont techniques que les difficultés d'adaptation et un peu plus importantes.

Certains postes nécessitent plusieurs savoirs et plusieurs aptitudes particulières, la découpe du carton suivant des schémas pour obtenir un produit fini, nécessite une connaissance à la fois :

- Du dessin industriel en 3D.
- Un sens de la précision des mesures (en millimètre)
- Une bonne orientation spatiale.
- Une bonne connaissance de la matière à découper le papier.

D'où le responsable des formes et des coupes doit être à la fois mathématicien, dessinateur, artiste, chimiste, l'université ne peut pas former la même personne à toutes les filières. Seule la formation et la manipulation sur le tas permettant de développer cette combinaison de talent. **RACHID 44ans chef de section forme et découpe** parlant de tous ces métiers en un seul, il déclare : *« pour connaître les colles et les papiers il faut être chimiste, pour dessiner il faut être artiste, pour calculer et mesurer il faut être mathématicien, le chef de service forme et découpe est à la fois tout cela, il m'a fallu plusieurs années pour maîtriser tous les procédés de coupe et les différentes formes. Surtout que chaque client est en cas spécial, il vient avec un format différent et une demande différente »*

Les postes d'encadrement communs à toutes les entreprises, tel que l'Hygiène, sécurité et environnement sont recrutés sur la base d'une expérience, il n'y-a pas d'inadéquation, il faut juste s'adapter aux risques spécifiques à chaque entreprise. **SAMIR 50ans responsable HSE** nous dit : *« j'ai assuré le poste de responsable HSE dans plusieurs entreprises, c'est moi qui a mis en place un vrai plan HSE au sein de Général Emballage, avant ils assuraient le minimum, le gardiennage uniquement, j'ai introduit des mesures de sécurité industrielle ainsi que la protection de l'entreprise contre l'incendie, le vol et l'intrusion »*.

Dans une entreprise d'emballage il y-a des postes de travail qui nécessite des vocations artistiques et des dons, beaucoup plus qu'une formation générale. Parmi ces postes figure celui d'infographie (Concepteur graphiste). Ils viennent de formation très diverses ou d'un niveau d'enseignement secondaire, il suffit d'aimer le dessin et le graphisme et d'avoir un sens esthétique. C'est le cas de **AISSA 32 ans chef de section Infographie** qui déclare : *« l'infographie ne s'apprend pas à l'école, c'est beaucoup plus un goût, pour le dessin personnel (autodidacte), il faut également avoir un sens de*

l'esthétique. Dans le métier d'emballage il faut respecter les logos des clients, et leurs clarté graphique ».

Les postes de cadre dans le secteur informatique sont généralement recrutés parmi les ingénieurs de la même spécialité, c'est l'une des formations les plus pointues et dont le temps d'adaptation est très court. Dans cette idée **TARIK 42ans Chef de service informatique** déclare : *« quand on est ingénieur en informatique, on peut travailler avec n'importe quel logiciel, nouveau ou ancien, il suffit juste connaître l'existant, nous savons faire des logiciels déjà à l'université, il y a une adéquation formation emploi, le temps de l'adaptation est très court ».*

b-Nécessité de la formation-adaptation (mise en adéquation formation-emploi)

Après avoir analysé l'existence d'une adéquation formation-emploi, nous avons posé une question sur la nécessité de la formation pour la mise en adéquation la formation avec l'emploi. Nous relatons ci-après les idées maitresses :

La conduite des machines spécifiques à l'emballage, nécessite forcément des formations, généralement cette formation est assurée par le fournisseur des équipements lui-même, dans le cas de général emballage les fournisseurs sont des italiens ou espagnols. La formation à la manipulation et les formations spéciales est assurée en général par l'aide des spécialistes étrangers ou à l'étranger, (Italie, Espagne, Suisse...).

C'est ce que confirme **AMINE 38ans, Formateur des conducteurs**. *« Oui j'ai suivi des formations sur toutes les machines durant des stages à l'étranger, pour transmettre à mon tour ce savoir, actuellement je forme des conducteurs ».*

La maîtrise des temps et des méthodes de production, nécessite généralement des formations spéciales aux métiers de l'entreprise, en effet il n'y'a pas d'écoles ou d'universités qui forment à ces pratiques de programmations. Elles sont acquises par la formation dans une longue expérience. **KACI 40ans chef de service Méthode de production** confirme : *« oui j'ai bénéficié de formation, avant j'étais conducteur des*

machines, maintenant je m'occupe de la programmation des conducteurs des machines, c'est surtout l'expérience qui est à l'origine de ma promotion à ce poste ».

L'adaptation peut se faire par manipulation, les essais et les erreurs conduisent à se corriger progressivement jusqu'à l'efficacité. Cette façon de faire prend du temps, c'est pourquoi la formation agit en accélération de l'adaptation. Toutefois l'entreprise peut recruter des gens directement expérimentaux.

La maintenance, nécessite plutôt des formations complémentaires, un électricien aura besoin d'un complément de formation dans la mécanique et vice versa, c'est le cas de **KACI 40ans Chef de Service Maintenance**, il dit : *« oui j'ai bénéficié de plusieurs formation, surtout quand il y a des nouvelles acquisitions de machines, sinon pour connaître une machine je me forme tout seul en lisant les catalogues et en faisant des essais ».*

La Gestion des Ressources Humaines et autres postes de Gestion nécessitent également des recyclages pour mettre à jours les connaissances ou aider les managers à comprendre des problématiques et à les résoudre. Les entreprises proposent des séminaires pour améliorer les savoirs de leurs cadres. C'est ce qui nous confirme **SALIM 45ans DRH**: *« oui, j'ai suivi des formations, mais pas pour m'adapter car j'ai l'expérience antérieure, sinon j'ai suivi aussi des séminaires et je reçois des offres de formation courte et je m'inscris sur les thèmes qui m'intéresse ».*

Les postes d'encadrement, notamment d'encadrement de la GRH sont recrutés sur la base d'une expérience professionnelle d'où l'efficacité dès le recrutement. Toutefois, il y a une nécessité de les former d'une façon continue pour mettre à jour leur connaissances, c'est l'avis de **RACHID 52 ans Chef de Section Recrutement** : *« vue mon ancienneté, je n'ai pas de gros problèmes d'adaptation, mais y a une différence entre les secteurs publics où j'ai la plus grande partie de mon expérience, concernant le secteur privé, il recherche et s'est débarrassé de la bureaucratie, alors que le secteur étatique comporte des procédures plus élaborées ».*

Les postes de travail lié aux procédés techniques spécifiques à l'emballage, notamment les formes de découpes appellent à des formations répétées qui sont de plusieurs natures :

- b. Des formations complémentaires pour la mise en adéquation formation-emploi.
- c. Des formations liées aux acquisitions d'équipement nouveau.
- d. Des formations aux nouveaux logiciels d'exploitation et leurs diverses versions.

Le métiers de l'emballage n'est pas formé par les universités est entièrement acquis sur le tas et par la formation, **RACHID 44ans Chef de section Forme et Découpe** est formé : *« c'est grâce à cette formation que j'ai appris ce métier et la manipulation quotidienne, aucune école ne vous apprend les forme de coupe, mais GE a une bonne politique de coupe, elle nous envoie à l'étranger quand il y a acquis de nouvelles machines, pour apprendre à travailler sur les logiciels spéciaux »* .

L'emballage comporte également (une grande personnalisation) en fonction de demandes des clients c'est pour quoi il y'a des métiers de design et de conception graphiste ce sont des métiers à la fois techniques et artistiques. En dehors du logiciel qu'il faut maîtriser, la touche artistique devient indispensable. La formation est désignée à compléter la formation de base et à maîtriser des logiciels, **AISSA 32 chef de section Infographie** ajoute : *« à la base, il faut aimer l'infographie, ensuite il faut se former tout seul sur les logiciels de design, mais la société nous assure les formations, un essai, que nous devons approfondir pour la manipulation quotidienne »*

Pour résumer, L'analyse des interviews sur le thème de l'adéquation formation-emploi, a donné lieu aux données retracés, où les déclarations des enquêtés ont été reprises fidèlement est analysée. De même la nécessité de la formation adaptation (mise en adéquation) a été largement abordée. Nous reviendrons sur l'interprétation des résultats à l'occasion du deuxième chapitre consacré à la vérification des hypothèses.

Thème 02 : Formation et diversité-complexité des taches

Les procédés technologiques complexes nécessitent plusieurs savoirs scientifiques et techniques. Plus la technologie est sophistiquée plus elle demande un niveau de formation de base et des formations scientifiques. Pour les tâches répétitives sont faciles à exécuter ne sollicitent ni un bagage théorique ni des connaissances particulières.

Par contre l'entreprise Général Emballage combine plusieurs métiers et plusieurs niveaux de savoirs, l'exécution la maîtrise et l'encadrement. Dans le présent thème nous visons à démontrer l'existence d'une relation entre la diversité et la complexité des tâches et la nécessité de la formation. Le dépouillement des entretiens est relaté ci-après :

La complexité des tâches est très bien prévue par les enquêtes affectées aux postes techniques, l'organisation de la production et des divers procédés de fabrication. L'emballage est très diversifié. Les formations diffèrent d'une commande à l'autre, « il faut autant de formes d'emballage de produits à emballer ». De même certains cartons sont montrés en couleurs naturelles du carton, et d'autres sont imprimés avec le respect des désirs des clients. Certains emballages sont souples et d'autres sont rigides. C'est ce qui apparaît dans l'entretien avec **AMINE 38ans Formateur des conducteurs** : « *le métier de l'emballage est complexe et les tâches sont variées. Il y a autant de formes d'emballages que de produit à emballer, d'où une très forte personnalisation* ».

Au sujet de la nécessité de la formation liée à la diversité et à la complexité des tâches, il y a au sein de Général emballage cette nécessité pour raison ci-après :

- Les procédés nécessitent plusieurs habilités d'où le recours utile à la formation.
- Les interviewés sont des cadres d'où l'élargissement de leurs tâches à plusieurs systèmes qu'il faut coordonner.

L'importance de la formation est plus grande pour acquérir une maîtrise de divers mécanismes ; dans le cas de notre enquêté **AMINE 38ans**, il doit former des conducteurs pour plusieurs machines qui ont des fonctions différentes, « *pour être formateur des conducteurs il faut d'abord maîtriser les machines, le poste nécessite la connaissance des procédés, de traitement de chaque type de commande et de produit, il faut des changements des moules et des gabarits. Mais la formation ne suffit pas, l'expérience durant beaucoup d'années est nécessaire. Il y a aussi des formations dans le domaine pédagogique pour transmettre le savoir-faire aux autres qui ont été rendue nécessaire par mon poste* ».

KACI 40 ans Chef de service Méthodes de Production dit : « *la formation programmation, temps et méthode est l'une des fonctions clefs, elle a pour tâche principale de :*

- *Programmer les commandes sur une machine donnée ou un opérateur.*
- *Décider du moment du lancement.*
- *Réceptionner la commande réalisée.*
- *Choisir le procédé le plus rentable quand il y a une diversité du choix possible.*

Le poste nécessite donc une maîtrise des procédés, des machines et des produits.

C'est d'où l'existence à la fois d'une complexité des tâches et d'une diversité. »

Cette déclaration résume bien l'existence d'une diversité et de la complexité des tâches, il y a une gamme très variée de produits à réaliser, d'où le recours à plusieurs techniques qui appellent à plusieurs savoirs et savoir-faire.

A la question, la formation est elle nécessaire pour mieux maîtriser votre poste ? **KACI 40 ans** déclare : « *oui absolument, la formation est nécessaire, il y a des domaines qui se réalisent grâce à notre formation de base, mais il y a des domaines qu'il faut apprendre par la formation, nous avons bénéficié de plusieurs formations et cela à chaque fois qu'il y a une machine nouvelle ou nouveau model* ».

La maintenance industrielle est également très complexe et les tâches y apparents sont très variées, les responsables maintenances ont plusieurs types de pannes : mécaniques, électriques, électroniques ou pneumatiques. Un seul homme ne peut pas avoir effectué 04 formations spécialisées durant son parcours universitaire, la complexité repose sur des formations pour compléter les manques du savoir dans les domaines hors spécialité. D'un autre côté l'expérience et le travail personnel de documentation « autoformation » contribue à élargir les compétences. C'est l'idée qui apparaît dans l'entretien avec **MOHAMED chef de service maintenance** : « *la nature des pannes impose une spécialité, il y a des pannes mécaniques, électriques, électroniques et pneumatiques. Il est impossible de tout connaître mais il nous a fallu plusieurs formations sur les machines assurées à l'étranger pour élargir nos compétences. Il faut surtout de documenter sur catalogue, sur internet, demander à des collègues spécialistes d'un autre domaine que le notre, le travail d'équipe contribue à se compléter* ».

La gestion des ressources humaines est également complexe et diversifiée. Il y a au moins quatre (04) pratiques qu'il peut maîtriser : la rémunération, le recrutement, la gestion des carrières et la formation. La lecture et l'interprétation des lois de travail deviennent une pratique quotidienne pour chaque cas, la Gestion des Ressources Humaines en Algérie doit au moins reposer sur la loi pour prévenir et régler les conflits individuels et conflits collectifs et pour toutes les pratiques. **SALIM 45ans Directeur des ressources humaines** déclare à ce sujet : « *La Gestion des Ressources Humaines est très compliquée, je coordonne les activités de tous les services concernés, le secteur recrutement, secteur paie, service formation, je suis chargé également d'appliquer la loi du travail, je conseil le patron sur la gestion des ressources humaines pour connaître tout ses domaines. J'ai suivi des formations. Sous forme de séminaire à chaque fois qu'un thème m'intéresse je m'inscris. Par exemple la GPEC d'une durée de 03 jours* ».

Les postes de gestion sont également complexes et ses tâches très diverses. La gestion des stocks notamment comporte plusieurs rôles :

- La réception du papier et du carton.
- La réception des produits chimique (encre, colle, vernis...)
- Le stockage dans des bonnes conditions.
- Le calcul des stocks de sécurité.
- La commande de matière au moment opportun.
- La tenue des inventaires et des fiches de stock produit.
- L'organisation physique des stockes dans les rayonnages.

Plusieurs natures de tâches manutention, organisation des espaces, gestion, informatique...etc. Il est vrai que l'expérience permis d'élargir ces compétences, mais la formation est meilleure, car elle réduit le temps de l'apprentissage. C'est le contenu de la déclaration de **SABRINA gestionnaire des stocks** : « *la gestion des stocks comporte plusieurs activités, (- la tenue des fiches. –les inventaires. – la mise à jour quotidienne des entrés et sorties des produits par l'outil informatique).*

La formation est nécessaire. Alors il faut mettre en place des formations courtes ou des écoles privées, aussi il faut avoir des spécialistes dans le domaines ».

Les procédés techniques sont au centre des préoccupations de l'entreprise, il est plus facile de trouver des compétences de gestion qui sont communes à toutes les entreprises que des postes spécifiques « au cœur du métier ». C'est ce que **RACHID 44ans chef de section Forme de coupe** à déclaré : « *le poste de chef de section forme de coupe est très diversifié car il doit gérer et conserver tout les outils et autres moules destinés à découper le carton, il a pour rôle d'identifier la forme à découper, il faut dessiner par les opérateurs et les infographes, la confectionner ou la commander et l'archiver pour une machine ».*

La pratique est plus efficace pour enrichir les connaissances et augmenter l'efficacité, mais Général Emballage organise avec les fournisseurs des formations. Au sujet de la nécessité de la formation **RACHID** ajoute : *« la formation est très nécessaire surtout avec un nouveau procédé ou un nouveau logiciel, nous apprenant aussi sur le tas. A force de manipulation nous connaissons le travail ».*

Dans le domaine de L'Hygiène Sécurité et Environnement (HSE) les tâches sont également diversifiées, la fonction de responsable comprend plusieurs volets :

- La protection des personnes contre les risques d'accidents.
- La protection collective contre les risques d'incendie ou explosion.
- La protection de l'entreprise contre les vols.
- Le gardiennage et la sécurité des personnes et des biens.

Cette diversité nécessite une adaptation aux risques spécifiques à l'entreprise, l'étude de ces risques détermine le plan HSE. Au sujet de la nécessité de la formation, elle se justifie par la connaissance précise des matières premières qui sont inflammables.

Le type de formation requis est le recyclage ou la spécialisation dans les risques spécifiques. La présente analyse est justifiée par la déclaration de **SAMIR 36ans Chef de département HSE** : *« je suis recruté sur la base d'une expérience, mais le métier du papier et carton et de l'emballage, je ne le connaissais auparavant, il ma fallu faire des études de risque pour identifier les sortes de danger pour les travailleurs et les biens de l'entreprise. La formation est surtout nécessaire pour me spécialiser dans les risques particuliers liés aux facteurs de risques ».*

L'infographie est un métier acquis par la vocation et les sens de l'esthétique. Les beaux arts constituent le meilleur profil de ce domaine, le goût d'une personne peut adopter ce métier, la formation est nécessaire pour connaître les applications spécifiques à l'emballage et les logiciels spécialisés.

AISSA 42ans chef de service infographie confirme tout cela, « *l'infographie est un travail artistique, mais pour obtenir la précision il faut maîtriser des logiciels spéciaux qui sont achetés par Général Emballage en version d'origine. D'où la nécessité de se formé pour être adapter aux exigences particulières du poste* ».

Pour résumer : L'analyse des entretiens fait ressortir l'existence de tâches diversifiées et complexes dues aux spécificités techniques et aux exigences des clients, les emballages eux mêmes peuvent être variés d'un client à l'autre et d'un produit à l'autre, de même les clients disposent des coupes spécifiques et des logistiques qu'il faut prendre en charge. Il y a autant d'emballage que de produit à ambuler nous dit l'un des enquêté repris ci-haut.

La diversité est acquise par les formations car une personne ne peut pas être à la fois chimiste, mathématicien ou informaticien. La complexité suppose forcément le recours à la formation. Un technicien est soutenu par une formation de management, et un gestionnaire renforcé par des connaissances techniques. La maîtrise des procédés techniques sont en cœur du métier.

L'inexistence d'écoles spécialisées est compensée par des formations spéciales (à l'étranger). D'un autre côté la prospérité de l'entreprise et sa performance économique les permettent de mener des plans de formation, l'entreprise est convaincue que la formation n'est pas une charge, mais un investissement avec son retour de performance, de compétence et de stabilité.

Thème 03 : Formation et développement des compétences

Le présent thème est distingué à analyser l'impact de la formation sur le développement des compétences des bénéficiaires des plans de formation.

Notre population est choisie en raison de son implication dans les plans formation, en qualité de cadre. Ils sont à la fois organisateurs de plan de formation et bénéficiaires, d'où l'analyse des réponses sur ces deux aspects, nous visons par compétences les trois (03) piliers qui la composent :

- Le développement du savoir.
- Le développement du savoir-faire
- Le développement du savoir-être.

Le premier enquêté, dans sa qualité **Formateur des conducteurs AMINE 38ans** déclare : *« la formation m'a permis d'augmenter un savoir dans les différents domaines de l'emballage, et d'apprendre la maîtrise des logiciels, de même il m'arrive d'envoyer en formation les conducteurs eux même pour élargir leurs connaissances et connaître les nouveaux procédés ».*

La formation est surtout destinée à améliorer le savoir-faire, c'est-à-dire à améliorer la manipulation des machines et les procédés techniques ou maîtriser les tâches du poste de travail. Les postes de travail liés aux métiers de production sollicitent une habilité manuel. **AMINE** ajoute : *« la formation sur les machines est une sorte de permis de conduire, il faut former l'agent à faire tourner la machine, à connaître les différents produits à obtenir. La formation vise à améliorer la qualité par la rapidité d'exécution des réglages et des remplacements des outils de coupes ou autres ».*

Concernant le savoir-être, la formation contribue à améliorer les comportements avec les supérieurs et les subordonnés, mais c'est plutôt l'expérience qui contribue a cela, les postes techniques doivent être complétés avec des formations contées dans les domaines de la psychologie, la sociologie ou le relationnel.

Dans le cas de notre enquête **AMINE** dit : *« pour le savoir-être j'ai suivi quelque séminaires sur la gestion pour mieux former, il faudrait quelques formations de pédagogie, car le poste de formateur exige certaines pédagogies ».*

Les postes de travail spécifiques, notamment les méthodes et la gestion des procédés, nécessitent forcément des formations destinées à compléter les savoirs, en effet la formation universitaire (initiale) est généraliste qu'elle soit technique ou de gestion. Pour s'adapter aux spécificités de l'entreprise il faut des formations, la formation est également destinée à réduire l'écart entre les exigences du poste et l'agent qui va l'occuper. **KACI Chef de section Méthode de production** dit sur ce sujet : *« j'ai suivi une formation spéciale de méthode de production, puis j'ai suivi une formation externe de gestion des entreprises auprès de l'INSIM. A la sortie des études j'avais des connaissances générales, j'ai élargi mes connaissances et je me suis spécialisé ».*

Quant à l'amélioration du savoir-faire, ils s'acquièrent par l'entreprise ou également par la formation.

La maintenance industrielle appelle à des formations complémentaires pour élargir le spectre des connaissances, les institutions et l'université forment soit des mécaniciens, soit électriciens, soit électromécaniciens. Pour superviser le service maintenance, il faut élargir ses connaissances aux différents volés, dans le but de remédier aux différentes pannes.

MOHAMED 47ans chef de section maintenance : *« les pannes sont diverses, mécaniques, pneumatiques et électroniques, d'où qu'il n'est pas possible de tout connaître à la sortie de l'université et les instituts. Il faut des formations surtout par un responsable. Les formations successives m'ont permis d'améliorer mon savoir ».*

L'interrogé sur l'envoi de ses subordonnés en formation, il confirme qu'il le fait, à chaque fois que l'occasion se présente, car il veut bien améliorer la compétence de ses subordonnés pour ne pas les surveiller tout le temps. Il le confirme : *« à chaque fois que l'occasion se présente, j'inscris mes éléments en formation, ça m'arrange qu'ils*

améliorent leurs savoir et leurs savoir-faire pour ne pas les surveiller à chaque intervention ».

L'amélioration du savoir-être est le but recherché également par les formations, les responsables chargés de diriger des équipes, doivent se doter de connaissances en ressources humaines, en sociologie et psychologie, pour la conduite des ressources humaines vers des objectifs. **MOHAMED** ajoute : *« les formations contribuent à améliorer les comportements surtout à gérer les hommes ».*

Les cadres gestionnaires également sont formés dans un domaine spécifique, le poste de travail nécessite une plus large gamme de connaissances. A titre d'exemple, de Directeur des ressources humaine, quelque soit son niveau d'instruction ne connaît pas tous les volets de la gestion à assumer. Un sociologue a besoin des connaissances en droit pour maîtriser les dossiers Contentieux, s'il est psychologue il a besoin des connaissances financières pour gérer les masses salariales.

Nous avons à faire à plusieurs types de formations :

- Le recyclage pour mettre à jour les connaissances.
- Les formations complémentaires.
- L'amélioration des pratiques.

SALIM 45ans Directeur des ressources humaines explique tous ces sujets : *« la gestion des ressources humaines est très vaste, il y a des aspects financiers liés à la rémunération du personnel et la maîtrise des coûts de la main-d'œuvre, des connaissances juridiques pour gérer les budgets individuels et collectifs, et des connaissances de gestion des ressources humaines proprement dite : les plans formations, le recrutement et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences »*

L'interrogé en qualité d'organisateur de la formation, il évolue positivement tant que moyen d'élargissement des savoirs, il explique que le métier de l'emballage est très spécifique, il n'y a pas de diplôme dans les domaines techniques, d'où la nécessité de former presque tous les agents de maîtriser les cadres.

La gestion des stocks est également assez spéciale dans l'emballage, un cadre même expérimenté ne peut pas d'adapter au travail sans formation, les matières premières sont fragiles et sensibles à l'humidité d'où l'étude des conditions de stockage optimale. De même qu'il faut de formations dans la sécurité industrielle pour prévenir les incendies ravageurs pour les métiers sensibles. **SABRINA 47ans gestionnaire des stocks** : « *c'est grâce à la formation et à l'expérience que j'ai été recrutée au poste de gestionnaire des stocks, j'ai étudié le commerce en qualité de technicien supérieur, la gestion des stocks était un petit module, à force de suivre des séminaires et d'expérience j'ai appris des connaissances approfondie en gestion des stocks* ». Sur l'impacte de la formation sur le développement de compétences elle dit, « *le savoir-faire s'acquerrait surtout par la longue pratique, mais la formation apporte également un plus* ».

L'infographie également est positivement influencée par des formations sur des logiciels spécialisés, mais il faut aussi du goût et un sens de l'esthétique. Le savoir-faire. Dit-elle. L'impact de la formation sur le savoir-être est également positivement apprécié par notre enquête. « *Oui la formation améliore notre comportement, nous apprenons à mieux ce comporter avec le collègue et les supérieurs et par l'amélioration de la culture de l'entreprise* ».

Pour résumer : la formation exerce un impact sur le développement des compétences. La présente enquête a identifié l'ensemble des effets positifs de la formation pour développer les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être au sein de l'entreprise Général Emballage.

Elle a un impact sur le Savoir

- La formation est un moyen d'approfondir les connaissances, pour compléter la formation de base. (mise en adéquation formation/emploi).
- Elargir le spectre de connaissance.
- De spécialiser les cadres et les travailleurs en général.
- De mettre à jour des connaissances avec les évolutions techniques et technologiques.

La formation à un impact sur le savoir-faire

- L'amélioration de l'efficacité, de la réduction d'exécution et du pragmatisme en général. Pour les postes de gestion, la formation contribue à augmenter la maîtrise du poste. Les capacités d'encadrement et de coordination.

La formation a un impact sur le savoir-être :

- La formation modifie favorablement les attitudes et les comportements, de mieux travailler en équipe, de mieux gérer la ressource humaine et d'améliorer la culture.

Chapitre III

Résultats de l'enquête

Préambule

Le présent chapitre est consacré à l'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche, en vue de confirmer ou d'infirmer les hypothèses. L'analyse soucieuse d'objectivité tient compte de la fréquence des réponses des enquêtés. Notre recherche est faite avec la méthode qualitative. Elle tient compte des idées récurrentes et répétées des enquêtés. Elle s'apparente à l'analyse qualitative des contenus des discours. Elle établit une vérité scientifique car elle se fonde sur les opinions réellement exprimées qui sont largement relatées et étayées des citations des enquêtés.

I. Adéquation formation/emploi et nécessité de la formation**A- L'adéquation formation/emploi au sein de l'entreprise Général Emballage**

L'enquête a révélé que Général Emballage spécialisée dans les emballage en papier et carton, selon le cas neutre ou personnalisé, nécessite une diversité de métier et de compétences. La stratégie des entreprises industrielles est orientées sur le cœur du métier, cela se comprend aisément, le boulanger ou le pâtissier favorisera forcément le travailleur qui lui procure sa rentabilité et son gagne pain. Pour coordonner et diriger, l'entreprise a également besoin des cadres et d'autres agents de maîtrise en vue d'assurer les postes d'administrations, de transports, de soutien et de logistique.

C'est pourquoi, pour des raisons méthodologiques nous analyserons les résultats selon des deux catégories de postes, à savoir l'adéquation de la formation avec l'emploi pour les postes à contenu technique directement lié à la production et les postes indirectement liés à la production.

La formation a pour objectif de réduire l'écart entre la formation de base et les exigences du poste. La problématique rencontrée pour Général Emballage est l'absence d'écoles spécialisées dans le domaine de l'emballage du papier et carton. En réalité le métier de base comporte une multitude de postes de travail en vue de répondre à la demande de la clientèle. D'où le recrutement de profils de formations les plus proches

du poste à pourvoir. L'analyse des réponses obtenues des enquêtés nous amènent à déduire que plusieurs situations d'inadéquations se présentent.

- La formation de base ne suffit pas pour le poste de travail du conducteur des machines industrielles, cela nécessite des changements constats d'outils de moules et gabarits. Par pallier ces écarts, l'entreprise forme les conducteurs à l'occasion de l'acquisition des machines auprès des fournisseurs. C'est le cas de **AMINE 38 ans formateur des conducteurs de machine** « *au début avec ma formation de TS Electronique je ne savais ni conduire ni réparer des machines complexes qui ont beaucoup d'organes avec différentes structures mécaniques, pneumatiques et électriques mais j'ai suivi des formations à l'étranger, maintenant je forme à mon tour des conducteurs* ».

- Les formations sont complétées par des stages vue les nouveaux procédés et tout autre évolutions technologiques et techniques introduites aux processus de fabrication.

- La formation de base est spécialisée dans ces domaines précis qui correspond à un cursus universitaire, par contre le poste de travail nécessite plusieurs spécialités, c'est le cas de la maintenance où les pannes sont de plusieurs facteurs et que le titulaire du poste a étudié uniquement l'un des aspects. C'est ce qu'on a retenu de **MOHAMED chef de Département Maintenance** « *j'ai suivi une formation en mécanique à l'INGM (Institut National de Génie Mécanique), parce que je me suis trouvé avec des machines d'emballage qui sont très complexe, j'ai l'avantage de lire les catalogues, j'ai travaillé dur et j'ai suivi des formations pour m'améliorer...* ».

- Les connaissances de base sont superficielles et ne représentent qu'un à deux modules et que le poste à pourvoir nécessite un savoir plus approfondi.

- La formation de base est théorique et le poste de travail nécessite de la manipulation, la conduite des machines ou de la compréhension des procédés, d'où la formation agit en accélérateur d'efficacité et du savoir-faire. **SALIM 45ans Directeur des ressources humaines** « *j'ai obtenu un diplôme universitaire dans le domaine, il m'a fallu m'adapter à la spécificité des postes de l'emballage pour mieux les gérer, sinon j'avais déjà des connaissances théoriques suffisantes dans la gestion des ressources humaines et une première expérience dans une autre entreprise* ».

- La fonction est nécessite la coordination de plusieurs secteurs de compétences et la formation limitée à une seule gamme homogène de savoir d'où la nécessité d'une formation élargissement du spectre des connaissances.
- La formation est inexistante dans les écoles ou se limite à un savoir général issu de l'institution d'où la formation au métier du début jusqu'à sa maîtrise
- Enfin la formation importe peu, et que le poste exige des aptitudes particulières telles que le sens de l'esthétique, le sens de la mesure et de la précision. D'où la nécessité de former les operateurs sur des logiciels spécialisés acquis par l'entreprise et leurs différentes versions évolutives.

B- Nécessité de la formation pour réduire l'inadéquation formation/emploi

La problématique d'inadéquation formation/emploi se pose avec moins d'acuité pour les postes de gestion qui sont des postes communs à toutes les entreprises. En effet un financier peut assurer la comptabilité d'une société pétrolière avec la même efficacité que celle d'une entreprise d'habillement, de ce fait le temps d'adaptation est plus cours. La formation adaptation est utile pour réduire le temps.

Les postes d'encadrement, sont amenés à coordonner plusieurs secteurs assez divers et différents, le cadre est formé dans l'un des domaines. A titre d'exemple le Directeur des Ressources Humaines est de formation économique doit compléter son savoir par une formation de sociologie à l'occasion de séminaires pour mieux comprendre les enjeux dans les groupes sociaux, de la psychologie pour comprendre les caractères et les personnalités. Il s'agit dans ce cas de figure de formation complémentaire. **SALIM 45ans Directeur des Ressources Humaines** confirme ce point: « *oui, j'ai suivi des formations, mais pas pour m'adapter car j'ai l'expérience antérieure, sinon j'ai suivi aussi des séminaires et je reçois des offres de formation courte et je m'inscris sur les thèmes qui m'intéresse* ».

Dans un autre coté, **RACHID 44ans Chef de section Forme et Découpe** indique le rôle de la formation suivie pour limiter l'écart entre la formation initiale et le poste de travail qu'il exerce. L'interviewé déclare : « *c'est grâce a cette formation que j'ai appris ce métier et la manipulation quotidienne, aucune école ne vous apprends les forme de coupe,*

mais GE a une bonne politique de coupe, elle nous envoie à l'étranger quand il y a acquis de nouvelles machines, pour apprendre à travailler sur les logiciels spéciaux »

Dans tous les cas la formation agit en accélérateur de l'adaptation et pour réduire l'écart entre la formation suivie et le poste à pourvoir.

La première hypothèse consiste à dire que Général Emballage organise la formation continue pour réduire l'inadéquation formation/emploi. C'est-à-dire notre hypothèse est confirmée.

II. Divertissement et complexité des tâches et la nécessité de la formation

Le stage pratique effectué au sein de Général Emballage nous a permis de réaliser que l'emballage en papier et carton est très diversifié : à première vue la visite du magasin du produit fini est très significatif à ce sujet.

Les emballages différents par les formats allant du plus petits : la boîte de médicament aux plus grand le carton pour emballer les réfrigérateurs et autre matériels de grands formats. La gamme est diversifiée par les couleurs qui correspondent aux besoins des clients, elle est variée par leurs destinations. L'un des interrogés le dit si bien : « *il ya autant d'emballage que de produit à emballer* ». A vue d'œil les tâches sont loin d'être complexes ni répétitives, à chaque journée ces produits et ces commandes, c'est précisément cette simple constatation visuelle qui nous inspire mon hypothèse, d'introduire une relation entre la complexité et la diversité des tâches et la nécessité de la formation.

Cette hypothèse est simplement justifiée, les tâches simples et répétitives n'appellent à aucune formation moins simple d'apprentissage sur le tas qui ne demande que quelques heures.

L'analyse des réponses collectées sur le thème nous a permis de cerner les résultats et nous avons conclu ce qui suit :

- La conduite des machines, qui nécessite un changement continu de formes de coupe et de Gabarits, demandait à chaque fois une réflexion en vue d'adapter l'outil qui convient aux résultats souhaités. La nouveauté renouvelée appelle à développer des aptitudes, telle que le sens de la mesure, la précision, l'orientation spatiale et l'imagination anticipée. il est vrai que les coupes droites, dans la même dimension ne demande pas autant d'aptitudes. Au sein de Général Emballage on trouve aussi une tâche d'imprimer des textes sur les cartons, la mise des logos demandés par les clients, cela nécessite vraiment un effort intellectuel. Il s'agit pour la formation continue de répondre à cette richesse des tâches. Si le travailleur apprend par manipulation, les essais et les erreurs, le temps d'apprentissage serait long et les déchets, et rebus imparfait. **AMINE 38ans Formateur des conducteurs** dit : *« le métier de l'emballage est complexe et les tâches sont variées. Il y a autant de formes d'emballages que de produit à emballer, d'où une très forte personnalisation ».*

- La complexité a été également prouvée dans les postes qui gèrent les différentes formes de coupes. La même variété de produits évoqués. La nécessité de la formation se justifie par la maîtrise de logiciels spécialisés en vue de dessiner et fabriquer les formes de coupes en rapport aux produits commandés.

- La programmation et les méthodes de fabrication variées selon la spécificité des clients. Dans ce cas également nous avons à faire à des la diversité et de la complexité des tâches. **KACI 40 ans** chef de service production déclare : *« oui absolument, la formation est nécessaire, il y a des domaines qui se réalisent grâce à notre formation de base, mais il y a des domaines qu'il faut apprendre par la formation, nous avons bénéficié de plusieurs formation et cela à chaque fois qu'il y a une machine nouvelle ou nouveau model ».*

- La formation devient nécessaire pour maîtriser les différentes sciences et techniques qui interviennent dans les processus. Les statistiques pour évaluer les temps, les finances pour évaluer la rentabilité et une grande culture pour améliorer la prise de décision. La formation sur le tas mené productive à moyen terme doit être accompagnée de formation.

- Les métiers de design et d'infographie s'apprennent que par l'autoformation persévérante et assidue à la formation continue. D'autant plus que les logiciels évoluent et qu'il convient de les suivre. **AISSA 42ans chef de service infographie** confirme tout cela, « *l'infographie est un travail artistique, mais pour obtenir la précision il faut maîtriser des logiciels spéciaux qui sont achetés par Général Emballage en version d'origine. D'où la nécessité de se former pour être adapter aux exigences particulières du poste* ».

- Les postes d'encadrement qui sont techniques ou administratifs sont des missions, des rôles et des attributions assez entendues, complexes et diversités. A une compétence de base doivent s'ajouter des aptitudes ou commandement et à la conduite des hommes vers des objectifs. Cette double compétence nécessite de recyclage, de formation complémentaire et autre formations destinées à approfondir les connaissances. C'est précisément la gamme des connaissances requises par la complexité des tâches qui nécessite le recours à la formation.

La deuxième hypothèse qui est la nécessité de la formation au sein de Général Emballage à cause de la complexité et la diversité des taches est confirmée.

III. L'impact de la formation sur le développement des compétences

L'étude à révélée que le savoir-faire qui est l'ensemble des habiletés manuelles et de l'efficacité au travail caractérisé par la maîtrise des tâches du poste, est souvent acquis par la manipulation sur le tas (expérience) et la longue pratique. L'emballage étant spécifique avec des métiers très divers et complexes, largement démontré par notre enquête, s'acquièrent aussi par des formations liés aux processus de formation. A l'occasion de l'acquisition des machines, les conducteurs de machines et les autres postes de préparations et de programmations sont systématiquement formés.

L'objectif est double, d'un coté le fournisseur est le meilleur formateur sur les machines qu'il a fabriqué, d'où l'existence d'un contrat de transfert du savoir-faire aux travailleurs qui vont les manipuler.

Le deuxième objectif est le transfert du savoir-faire au même titre que le transfert des machines objet du contrat d'acquisition, la formation sur des logiciels spécialisés semble être l'une des actions les plus répondues chez les intervenants dans le processus complexe de fabrication.

En réalité il n'y a pas de séparation très nette entre le savoir et le savoir-faire, car ils sont intimement liés.

Les postes de gestion nécessitent également un savoir-faire lié à ces postes de travail. A titre d'exemple, élaborer un plan de formation avec toutes les applications pragmatiques et sa mise en œuvre sur le terrain relève du savoir-faire. **SABRINA 47ans gestionnaire des stocks** : *« c'est grâce à la formation et à l'expérience que j'ai été recrutée au poste de gestionnaire des stocks, j'ai étudié le commerce en qualité de technicien supérieure, la gestion des stocks était un petit module, à force de suivre des séminaires et d'expérience j'ai appris des connaissances approfondie en gestion des stocks »*. Sur l'impacte de la formation sur le développement de compétences elle dit, *« le savoir-faire s'acquerrait surtout par la longue pratique, mais la formation apporte également un plus »*.

Elaborer une paie de personnel est également un savoir-faire spécialisé qui n'est pas enseigné dans les universités ou bien dans les instituts. C'est pourquoi la formation continue agit comme un accélérateur du savoir-faire est également une extension du savoir.

Nous pouvons conclure que la formation bien conduite au sein de Général Emballage est un accélérateur du savoir-faire, mais que la politique et la manipulation sur le tas déterminant également.

La formation et le savoir-faire : Parlant de la définition du savoir-faire est l'ensemble des attitudes et des comportements dans le milieu du travail. L'objectif de la formation prend un autre sens. Il s'agit d'inculquer aux responsables des règles de bonnes conduites et de management des hommes et des relations humaines. Ces formations se déclinent sous la forme des séminaires dans ce domaine, à titre d'exemple les ingénieurs dont la formation est techniques, ont certainement besoins de formation dans le domaine

de la ressources humaines pour les inciter à atteindre les objectifs sans tomber dans la distraction des relations du travail et du climat du travail. Car il s'agit de préserver la ressource humaine meilleure de l'entreprise.

Les postes de management, de marketing et autres nécessitent également des formations courtes de gestion commerciale de relation humaine et de conduite des projets.

MOHAMED 47ans chef de section maintenance intervient sur cette idée de savoir et savoir-faire « *à chaque fois que l'occasion se présente, j'inscris mes éléments en formation, ça m'arrange qu'ils améliorent leurs savoir et leurs savoir-faire pour ne pas les surveiller à chaque intervention* ».

Le savoir-être est également l'amélioration des relations avec les supérieurs et les subordonnés d'où leur nécessité au sein de l'entreprise. Il est vrai que la culture de l'entreprise et son règlement intérieur contribue à créer des relations de travail codifié, mais la formation est un atout pour les améliorer. Pour **SABRINA 47ans gestionnaire des stocks** « *Oui la formation améliore notre comportement, nous apprenons à mieux ce comporter avec le collègue et les supérieurs et par l'amélioration de la culture de l'entreprise* ».

La formation a un impact positif sur les savoirs, le savoir-faire et le savoir-être, il ressort de la présente étude que les plans de formations conduites au sein de Général Emballage ont impactés positivement le développement des compétences. L'hypothèse est confirmée.

Pour preuve, elle est le leader dans son domaine et se trouve en position de quasi-monopole.

Conclusion

Conclusion

La formation continue est l'un des piliers de la gestion des ressources humaines. La nécessité de former le personnel est dicté par plusieurs impératifs. A titre indicatif, le métier de l'entreprise est tout à fait spécifique d'où l'absence d'écoles qui forme à ce métier. La formation devient alors incontournable pour amener les hommes et les femmes à plus d'efficacité et à la satisfaction des besoins de l'entreprise.

La présente étude a largement montré que la formation est rendu nécessaire par l'adéquation entre les formations ou les diplômes obtenus et le poste à occuper, par la complexité des processus de fabrication, par la diversité des tâches et de la large gamme des connaissances qu'il faut connaître.

L'étude a abouti à l'impact positif de la formation sur l'amélioration des compétences. Les plans de formation menues par Général Emballage ont abouti à leur objectif d'une manière générale, mais n'ont pas été basé sur des diagnostics approfondis issus d'analyse scientifique. A partir de notre analyse, nous avons constaté que la formation reste toujours l'outil d'ajustement et de mise à niveau, qui consiste à l'acquisition des nouvelles connaissances et aptitudes, que les cadres souhaitent d'avoir, ou introduites d'une façon impérative dans les grandes orientations de l'organisation.

Les bouleversements économiques et techniques, sont les principaux facteurs que les entreprises prennent en considération, et tentant à établir des plans de formation adaptés aux exigences des conjonctures. Cette formation doit s'inspirer entre les comportements et des ambitions des salariés, par le partage de la décision, ainsi le respect des normes et les valeurs d'organisation. La formation est efficace de plus en plus que le formé effectué son travail en utilisant ce qu'il a appris.

Mais rien n'empêche de dire que la formation doit être en conformité avec d'autre obstacles, comme la lourdeur des coûts, surtout quand il s'agit d'une formation à l'étranger. Concernant un équipement de technologies de pointe, ainsi le fait que les efforts de formation sont dirigés beaucoup plus vers les salariés, ce qui permet

d'atteindre une adéquation entre la formation initiale et le poste à pourvoir, ainsi cela influence positivement sur le développement des compétences.

C'est pourquoi, la présente étude ouvre la voie à des nouvelles recherches sur le diagnostic social et la nécessité de la formation, ou encore l'identification des pathologies de la ressource humaine et leur réduction par la formation.

Autant de thèmes qu'il est nécessaire de traiter sur une base scientifique pour multiplier les apports théoriques aux entreprises et organisations.

C'est là tout l'intérêt d'une relation gagnant/gagnant entre les entreprises et l'université.

La bibliographie

La liste bibliographique

I : Les ouvrages théoriques:

- 1- AUBERT J, P. GILBERT F, PIGEYERE, Management des Compétences. Edition Dunod, Paris (France), 2009.
- 2- MARTORY Bernard, CROZET Daniel, Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performance, 7^{ème} Ed, Edition Dunod, Paris (France), 2008.
- 3- BRUNTAUX J-B, Gestion des Ressources Humaines et Communication, 4^{ème} éd, Edition Yaoundé 2007.
- 4- CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Gestion des ressources humaines, 3^{ème} Ed, Edition Dunod, paris (France), 2010.
- 5- CREAD Cahiers du. Formation adaptative et insertion au sein de l'entreprise publique algérienne. N° 66-67, 2003/2004.
- 6- CITEAU J-P. Gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratiques. 4^{ème} ED. Edition Armand COLLIN, Paris (France), 1994.
- 7- DEGUY Michel, Politique des ressources humaines dans l'entreprise, Edition d'organisation, Paris (France).
- 8- DEMEYER Arnaud, DUBUISSON Sophie, LE BAS Christian, Innovation et Performance, Edition Economie, paris (France), 2000.
- 9- DJANKAI A, Guide pratique en formation professionnelle. Les éditions Houma imprimée, 2003.
- 10- GUALINO Villa. SETTIMIO Viale. Aperçu sur l'enseignement professionnel et la formation. Rapport National. Edition P.U.F, Alger (Algérie), 2000.
- 11- GUITTET André, Développer les compétences par une ingénierie de la formation, 2^{ème} Ed, Edition ESF, paris (France), 1998.

- 12- SOYER Jacques, FAISANDIER Sylvie, Fonction Formation, les éditions d'Organisation Eyrolles, Paris (France). 2007.
- 13- JOLIS Nadine, la Compétence au Cœur du Succès de Votre Entreprise, Edition d'Organisation, Paris(France), 2000.
- 14- LE BOTERF Guy, Construire les Compétences Individuelles et Collectives, Edition d'Organisation, Paris (France), 2004.
- 15- LEBOYER Claude Levy, Gestion des Compétences, 6^{ème} Ed, édition d'organisation, paris (France), 1996, 2002.
- 16- LEBOYER, EQUILIBEY N, GRH : Nouvelles Politiques, Edition EMS, Paris (France), 2003.
- 17- MARCEL David et autres, l'Individuel et le Collectif dans la Formation des Travailleurs, Edition Economico, Paris(France) 1997.
- 18- MENTRI Messaoud. Essai d'analyse de la législation et de la réglementation du travail en Algérie. Edition Cas Caw, Alger (Algerie), 1986.
- 19- OIRY Ewan, De la Qualification à la Compétence Rupture ou Continuité, préface d'Alain d'IRIBARNE, Edition l'Harmattan, Paris(France), 2003.
- 20- PERETTI Jean-Marie. Gestion des ressources humaines, Edition Vuibert, Paris (France), 2008.
- 21- ERBES-SEGUIN Sabine, Sociologie du travail, édition Découverte, Paris (France), 1999.
- 22- SEKIOU et Autres, Gestion des ressources humaines, 2^{ème} Ed, Edition de Boeck Université, Bruxelles (Belgique), 2007.
- 23- WEISS. D, les ressources humaines. 2^{ème} Ed, Edition d'organisation, Paris (France), 2003.
- 24- WOOD, 1994, cité in : LEBOYER Claude Levy, Evaluation du Personnel, Objectifs, Edition D'organisation, Paris, 2002.

II : Les ouvrages méthodologiques :

1. ANGERS M. Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales et humaines, 4^{ème} Ed, Edition 2 illustré, Canada, 1996.
2. BLANCHET A. L'enquête et ses méthodes : l'entretien, Edition Armand COLLIN, Paris (France), 2000.
3. GRAWITZ M, Lexique des sciences sociales, 7^{ème} Ed, Edition Dalloz, Paris (France), 2007.
4. MOSCOVICI Serge, BOSHINI Fabrice, Les méthodes des sciences humaines. Edition PUF, Paris (France), 2003.

III : Les dictionnaires :

1. Dictionnaire de la Langue Française, à l'Usage des Elèves de l'Ecole Fondamentale.
2. Le petit Larousse, illustré, 2001.

IV : Les sites internet :

1. www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tme3/EL_Akremit-Saad-oumaya.pdf.
2. www.ideeformation.com/a-les-types-de-formation-professionnelle.
3. www.ummt0.dz/img/pdf/memoire-fin-de-cycle-formation-dans-les-entreprises.

V : Mémoire :

1. M^{lle}. F Malika. Mémoire Magistère en sciences commerciales, option management des ressources humaines, département économique université de Mouloud. M Tizi-Ouzou. « L'impacte de la formation sur le développement de l'entreprise » Encadreur : C. BOUCHAMA.2006.

ANNEXE

GUIDE D'ENTRETIEN

DONNEES PERSONNELLES:

- Age
- Sexe
- Quel est votre Niveau d'instruction ?
- Quelle est votre ancienneté ?
- Avez-vous une expérience antérieure ? Si oui dans quel domaine ?
- Quel est l'intitulé de votre poste ?

I- ADEQUATION FORMATION/EMPLOI :

- Votre formation est-elle en adéquation à votre travail ? Si oui quel est le temps d'adéquation à l'emploi?
- Les connaissances théoriques sont-elles suffisantes pour l'emploi ? commentez ?
- Dans la négative quelles connaissances spécifiques nécessitent votre poste ?
- Y a-t-il une partie pratique de votre formation ? Si oui à quelle occasion ?
- Quelle aptitude particulière nécessite votre poste ?
- Sont-elles acquises lors de votre cursus scolaire ou universitaire ?
- Sinon comment sont-elles acquises ? (par formation ? ou par manipulation sur le tas « expérience » ?)

II-RELATION ENTRE NECESSITE DE LA FORMATION ET

DIVERSITE-COMPLEXITE DES TACHES :

- Quelles sont les taches principales de votre poste ?
- Quelles sont les taches secondaires de votre poste ?
- Les taches sont t'elles diversifiées ou simples?
- Y'a-t-il des taches répétitives ?
- Y a-t-il une personnalisation des emballages ?
- Quelles sont les éléments variables de votre travail ?
- Y a-t-il des travaux de conception dans votre poste ? à quelle occasion ?
- Les taches de votre poste sont-elles complexes ? quelles sont les complexités ?

- Les tâches de votre poste sont-elles diversifiées ?
- Avez-vous bénéficié d'action de formation ?

De quel type ?

- pour conduire des machines ?
- pour former des travailleurs ?
- pour vous recycler (mise à jour des connaissances) ?
- Pour augmenter votre efficacité ?
- Autres

III- L'IMPACT DE LA FORMATION SUR LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

Evaluation des plans de formation :

- Comment sont décidées les actions de formation ?

- Comment sont évalués les impacts de la formation ?

- Les actions de formation ont-elles un effet positif sur le développement des compétences ? :
 - Des savoirs : Commentez ?
 - Des savoirs faires : Commentez ?
 - Des savoirs êtres : Commentez ?