

**UNIVERSITÉ ABDERAHMANE MIRA DE BEJAIA**  
**FACULTÉ DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES**  
**DÉPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES**

**Mémoire 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 le développement  
des compétences.**

**Cas d'étude :**

**Les cadres et les agents de maîtrise de  
l'entreprise**

**« VERYNET AKBOU »**

**Réalisé par :**

**M<sup>lle</sup>. MAKHLOUF Tinhinane**

**M<sup>r</sup>. MEBARKI Boualem**

**Encadré par :**

**M<sup>me</sup>. ZEGHLACHE.N**

**Année universitaire : 2016/2017**

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier d'abord le Tout-Puissant qui nous a donné le courage et la volonté pour réaliser ce modeste travail.

Pour nos parents qui n'ont ménagé aucun effort pour le bon déroulement de notre cursus universitaire.

Nous remercions également notre promotrice, M<sup>me</sup> ZEGHLACHE NAIMA, pour sa simplicité, sa disponibilité et sa contribution à la réalisation de ce travail.

Remerciements aux membres de notre organisme d'accueil « VERYNET AKBOU » pour leurs aides et conseils.

Aux membres de jury d'avoir accepté d'évaluer notre travail.

À tout le corps professoral de département de sociologie ayant contribué à notre formation.

Remerciements au nos encadreur dans l'entreprise : Mme MAZHOUD.R et Mr LOUALIA.M pour leurs précieuses remarques.

À toutes les personnes qui ont contribué de loin ou de près à la réalisation de ce travail.

MAKHLOUF Tinhinane

MEBARKI Boualem

## Dédicace.

---

À ma chère Grand-mère.  
À mes Parents, pour leur patience et leur compréhension.  
À mes Sœurs : Yasmina et Leila,  
et à mon Frère : Oualid.  
À la grande famille  
MEBARKI.

À vous mes amis :  
Nassim,  
Nabil, Raouf, Bouzid, Thiziri, Fahem, Radouane,  
Rabeh et Sofiane ,  
Khaled,  
Faycel, Tarik, Amer, Ferhat, Rahim,  
et Katia.

À la « #Dream\_Team\_Salle24 »  
Hamza, Éric, Mohamed, Bob,  
Tinhinane,  
Kenza et Assia.

À toi :  
IZIFANE.Mourad.  
À cette femme tendre et sincère :  
Taous.

*M. Boualem.*

# Dédicace

---

En premier lieu, je remercié Dieu le tout puissant qui m'a procurée  
le  
Courage et la volonté pour achever ce travail.

Je dédie ce modeste travail a :

Mes chers parents pour leurs sacrifices, conseils et soutiens

À mon adorable frère Koceila et mes sœurs Dihia et Lydia.

Tous mes cousins et cousines. Mes voisines....

Mes oncles et mes tentes.

Mes amies : Sylia, Katia, Mima, Saliha, Siham, Kenza, Assia, Katia.

Mes chers amis Hamza, Trik, et sans oublié mon binôme Boualem  
et tout le groupe 6 sans exception.

Ainsi tous ceux qui m'ont aidé à la réalisation de ce mémoire.

« #Dream\_Team\_Salle24 »  
je vous aime

A toute la famille MAKHLOUF et ISBIKHEN

Tinhinane

## La liste des abréviations :

<b>Abréviations</b>	<b>Significations</b>
<b>DG</b>	<b>Direction Générale</b>
<b>DIF</b>	<b>Droit Individuel à la Formation</b>
<b>DRH</b>	<b>Direction des Ressources Humaines</b>
<b>GPEC</b>	<b>Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences</b>
<b>GRH</b>	<b>Gestion des Ressources Humaines</b>
<b>HSE</b>	<b>Hygiène, Sécurité et Environnement</b>
<b>RH</b>	<b>Ressources Humaines</b>
<b>SARL</b>	<b>Société A Responsabilité Limité</b>
<b>VAE</b>	<b>Validation des Acquis de l'Expérience</b>

## **La liste des tableaux :**

<b>N°</b>	<b>Tableaux</b>	<b>Pages</b>
<b>N°01</b>	<b>La répartition de la population d'étude selon l'Âge</b>	<b>88</b>
<b>N°02</b>	<b>La répartition de la population d'étude selon le sexe</b>	<b>90</b>
<b>N°03</b>	<b>La répartition de la population d'étude selon le statut professionnel</b>	<b>91</b>
<b>N°04</b>	<b>La répartition de la population d'étude selon le niveau d'instruction</b>	<b>92</b>
<b>N°05</b>	<b>La répartition de la population d'étude selon la situation matrimoniale</b>	<b>94</b>
<b>N°06</b>	<b>La répartition de la population d'étude selon ancienneté dans l'entreprise</b>	<b>96</b>

## La liste des figures :

N°	Figures	Pages
N°01	La répartition de la population d'étude selon l'âge	88
N°02	La répartition de la population d'étude selon le sexe	90
N°03	La répartition de la population d'étude selon de statut professionnel	91
N°04	La répartition de la population d'étude selon le niveau d'instruction	92
N°05	La répartition de la population d'étude selon la situation matrimoniale	94
N°06	La répartition de la population d'étude selon l'ancienneté dans l'entreprise	96

# *Sommaire*

Introduction générale

## PARTIE THEORIQUE

### **CHAPITRE I : *le cadre méthodologique de la recherche***

#### ***Préambule***

1. Les raisons du choix du thème.....	06
2. L'objectif de la recherche.....	07
3. La problématique.....	08
4. Les hypothèses.....	12
5. Définitions des concepts clés.....	13
6. La méthode utilisée.....	16
7. La technique utilisée.....	17
8. La pré-enquête.....	19
9. La population d'enquête.....	20
10. L'enquête.....	20
11. Les avantages de l'enquête et les difficultés rencontrées.....	21

#### ***Synthèse du chapitre***

### **CHAPITRE II : *le changement social***

#### ***Préambule***

1. Le changement social.....	24
2. Le changement technologique.....	29
3. Le changement organisationnel .....	39

#### ***Synthèse du chapitre***

## **CHAPITRE III : *la formation***

### ***Préambule***

#### ***Section N°01 : généralités sur la formation***

1. Définition du concept « formation » .....	46
2. La politique de formation.....	46
3. Les différents acteurs de la formation.....	48
4. Les enjeux de la formation.....	50
5. Les objectifs de la formation.....	50
6. Les types de formation.....	52

#### ***Section N°02 : le processus de formation***

1. Le plan de formation .....	55
2. L'analyse des besoins en formation.....	56
3. Le processus d'analyse des besoins de formation.....	56
4. Les types de besoins en formation.....	58
5. L'évaluation et le suivie de la formation .....	58
6. Les niveaux d'évaluation de la formation.....	59
7. Les outils d'évaluations d'une formation.....	60

### ***Synthèse du chapitre***

## **CHAPITRE IV : *la compétence***

### ***Préambule***

#### ***Section N°01 : généralités sur la compétence***

1. Histoire de la notion « compétence » .....	63
2. Définition de la notion « compétence » .....	64
3. Les caractéristiques du concept « compétence » .....	64
4. Les points clés de la compétence.....	64
5. Les catégories de la compétence.....	65
6. Les domaines de la compétence.....	67
7. Le profit des compétences.....	68
8. L'évaluation de la compétence.....	68
9. Le bilan de compétence.....	69
10. Les enjeux attachés à la compétence.....	76
11. Les avantages et les limites de l'approche « compétence » .....	76

## ***Section N°01 : le développement des compétences***

1. Développer les compétences .....	72
2. L'importance du développement des compétences .....	72
3. Les moyens du développement des compétences.....	74
4. Les défis du développement des compétences.....	75

### ***Synthèse du chapitre***

## **Partie pratique**

### **CHAPITRE V : *Cadre pratique de la recherche.***

#### ***Préambule***

1. Présentation de l'organisme d'accueil.....	80
2. L'analyse et l'interprétation des données recueillies .....	88
3. Présentation des résultats.....	120

Conclusion générale

Liste bibliographique

Annexes

- **Introduction générale :**

Dans un système économique mondiale caractérisé par des changements organisationnels et des changements technologiques constantes, l'économie algérienne peine à suivre le rythme effréné émit par les autres économies du monde, puissantes et extrêmement concurrentes. Les spécialistes dans le domaine sont formelles, les maux sont nombreux, delà, de nombreuses questions sont alors soulevées. En quête de réponse, les méthodes de management dans les entreprises ainsi que la place donnée à la ressource humaine attirent une attention particulière.

De ce fait, les entreprises nationales ont pris conscience de l'importance du capital humain. Considérer comme une des clés de la réussite, ce dernier est devenu une préoccupation permanente, et se transforme au fils de temps à un levier dans la conception stratégique de toute entreprise.

Les entreprises sont priées ainsi à investir davantage pour être aux points sur les nouveautés. On parle d'investissement dans ses modèles de gestion de travail, tant que dans le matériel que dans l'Homme. Et la formation de ce dernier apparait comme une des priorités.

Le terme général de formation ressemble des dispositifs proposés aux salariés, leur permettent de s'adapter aux changements de l'organisation et du monde de travail.

En effet, pour une meilleure adaptation aux nouvelles exigences des marchés, pour suivre les changements technologiques et organisationnels, pour une compétitivité constante, la formation s'y imposer comme un outil incontournable. C'est un moyen de préparation, de suivi et d'amélioration en continu du capital humain et de leurs acquises et garantir ainsi certain degré de compétence assuré.

## Introduction générale

Cependant, la formation doit être structurée de façon à atteindre les objectifs de l'entreprise, le but final de la formation est l'amélioration des savoirs, savoir-être et savoirs faire de la ressource humaine.

« VERYNET » est une entreprise nationale émergente, et comme toute entreprise ambitieuse et qui se veut compétitive, elle doit suivre et s'adapter aux changements qui se produisent dans son environnement interne et externe. Ça politique de gestion des ressources humaines et plus précisément ça politique de formation doit s'aligner à ces nouvelles données et s'ajouter à toute nouveauté.

La formation est donc toute une stratégie qui nécessite un suivi permanent. Une stratégie qui vise l'acquisition et l'adaptions aux évolutions concernant l'entreprise en générale, mais plus particulièrement le capital humain.

À travers cette étude, on s'intéresse à la relation existante entre la formation et le développement des compétences des cadres et des agents de maitrise de l'entreprise privée « VERYNET ».

Pour éclaircir certains points relatifs à l'objet de notre étude sur le terrain nous avons opté un plan de travail composé de deux parties :

- **Partie théorique :**

Cette partie comporte quatre chapitres résume comme suit :

- **Chapitre I :** Concerne le cadre méthodologique de la recherche dans lequel on traite : les raisons de choix de thème, ces objectifs, la problématique, les hypothèses, la définition des concepts clés, la méthode, les techniques utilisées, la pré-enquête et l'enquête ainsi que l'échantillon et les avantages et contraintes de notre recherche.

## Introduction générale

- **Chapitre II** : Il appréhende le changement social, en se focalisant sur ses deux facteurs principaux : le changement technologique et le changement organisationnel.
  
- **Chapitre III** : Ce chapitre traite des généralités sur la formation et son processus.
  
- **Chapitre IV** : Comprends des notions générales sur le concept « compétence » et le développement de ce dernier.

- **Partie pratique :**

Qui concerne le cadre pratique de notre recherche est qui comporte un seul chapitre :

- **Chapitre V** : Qui porte sur la présentation de l'organisme d'accueil en l'occurrence l'entreprise « VERYNET », l'analyse et l'interprétation des données recueillies, et la présentation des résultats en dernier lieu.

Enfin, nous achevons ce travail par la conclusion, la liste bibliographique et les annexes.

# *Partie théorique*

***Chapitre I :***  
***Le cadre Méthodologique de***  
***la recherche***

- **Préambule :**

Ce premier chapitre est d'ordre théorique. Il est consacré pour le cadre méthodologique de la recherche qui englobe : les raisons et les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, la définition des concepts clés, la méthode adoptée, les techniques utilisées, l'échantillon, ainsi que les avantages et les difficultés de la recherche.

### **1. Les raisons du choix du thème :**

- Ce thème est une préoccupation constante du service GRH.
- Se rendre compte de l'impact de la formation sur les compétences des ressources humaines.
- Comprendre et expliquer l'influence que la formation peut emmètre sur les compétences des ressources humaines.
- Développer nos connaissances concernant la formation.
- Cerner les besoins organisationnels des entreprises algériennes concernant la formation et les compétences.
- Se rendre compte du degré d'intérêt que représente la formation, ainsi que le développement des compétences de la ressource humaine pour une entreprise algérienne.
- Apporter des réponses plus en moins pertinentes à la question de développement des compétences par la formation et son impact sur la vie individuelle et professionnelle de la ressource humaine.

**2. Les objectifs de la recherche :**

- Mettre en évidence l'importance d'une formation pour les ressources humaines dans une entreprise algérienne.
- Souligner l'importance d'une formation en continu qui prend en compte les changements organisationnels et les nouvelles technologies.
- Expliquer la politique de formation établie et son application sur le terrain, dans une l'entreprise algérienne.
- Connaitre les bases et les critères sur lesquels l'entreprise s'appuie pour établir une formation adéquate.
- Mettre en évidence, reconnaître, souligner, comprendre et analyser l'influence que la formation émet sur les compétences des ressources humaines.

### 3. La problématique :

Dans le contexte actuel de mondialisation et d'économie moderne, les mutations et des innovations technologiques ont causé des écarts en matière de compétences et rendu le travail des salariés dépassé et inefficace.

Pour réaliser sa croissance, accroître son potentiel de développement, réduire ses risques professionnels et faire face à un environnement concurrentiel, une entreprise est appelée à s'armer d'un capital humain fort, compétent et créatif. Elle doit fixer des objectifs qui ne doivent pas se limiter à un ensemble de fonctions traditionnelles. Et pour aboutir à ces derniers, elle doit aussi combiner et manipuler plusieurs facteurs à son avantage : technique, économique, financier, social et surtout humain, car celui-ci est considéré comme un facteur déterminant dans le développement de l'entreprise.

Toute entreprise doit alors s'interroger sur l'usage adéquat de son capital humain. Ce dernier doit être une préoccupation constante au sein de l'entreprise. Le capital humain représente un enjeu, un facteur de développement et une source de performance individuelle et organisationnelle. Il prend une attention particulière dans le sens où leurs compétences et leurs performances contribuent à la réalisation des objectifs dans l'entreprise, car ce qui fait la différence d'une entreprise performante par rapport à une autre, c'est bien « *cette façon d'acquérir, de conserver, d'utiliser et de développer les ressources humaines* »<sup>1</sup>. Et pour faire

---

<sup>1</sup> WEISS.DIMITRI, Les ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition, édition Organisation, Paris, 2003, P74.

développer ces dernières, la formation paraît comme un des moyens le plus efficaces.

La formation est devenue l'une des préoccupations majeures des responsables des ressources humaines, c'est sans doute parce qu'il a été constaté qu'elle était un extraordinaire levier de développement de l'entreprise.

*«La notion de formation renvoie à l'ensemble des connaissances générales, techniques et pratiques liées à l'exercice d'un métier, mais aussi aux comportements, attitudes et dispositions qui permettent l'intégration dans une profession, et plus généralement, dans l'ensemble des activités sociales.»*<sup>1</sup>. En plus, elle permet le maintien de l'employabilité des salariés et l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requises, elle permet à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à leurs emplois.

La formation inclue, d'après **Sylvie Saint-Onge** *«toutes les activités d'apprentissage ayant pour objet l'amélioration des compétences des employés.»*<sup>2</sup>.

Le terme «compétence» est un mot incontournable dans la fonction ressource humaine, elle représente selon **André GUITTET** :*«La mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche. Ces compétences naissent, se développent, évoluent, vieillissent et disparaissent au contact de la réalité»*<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> FERREOL.G et autres, **Dictionnaire de sociologie**, 4<sup>ème</sup> édition, Armand Colin, Paris, 2012, P119.

<sup>2</sup>ST-ONGE Sylvie et autres, **Relever les défis de la gestion des ressources humaines**, Gaétan Morin, 2<sup>ème</sup> édition, Montréal, 2004, P238.

<sup>3</sup>GUITTET André, **Développer les compétences par ingénieur de la formation**, ESF Edition, Paris, 1998, P11.

On reconnaît donc à une personne compétente une certaine expertise, des connaissances, des savoir-faire et des comportements appropriés à une fonction. Suivant cette logique, le développement des compétences se réfère donc aux activités d'apprentissages susceptibles d'accroître le rendement actuel ou futur des travailleurs en augmentant leurs capacités d'accomplir les tâches qui leur sont demandées.

Juste après l'indépendance, l'Algérie a trouvé une difficulté à construire la bonne gestion des ressources, et cela revient à plusieurs effets de la guerre, la chute du statut économique de pays et surtout l'absence des compétences à cause de l'émigration vers l'Europe à la recherche d'une vie stable.

*« L'entreprise algérienne se trouve aujourd'hui confronter à un problème de qualification de la main-d'œuvre et de la disponibilité de la compétence qui pouvant exercer dans des domaines précis qui nécessitent une technicité et un niveau de management répondant aux exigences de la gestion moderne, surtout avec la présence en nombre important des firmes internationales, dont le domaine d'intervention, s'entend à l'ensemble des secteurs de l'économie des finances. »<sup>1</sup>*

Dans ce sens, l'Algérie s'est dotée d'une procédure qui réglemente et organise la formation, permettant ainsi aux salariés d'améliorer leurs acquis ; l'article 58 de la loi N° 90-11 de 21 avril 1990 relative aux relations du travail, fait de la formation une obligation. Cet article précise que tout travailleurs est tenue de suivre des cours cycles ou

---

<sup>1</sup> MOUSSAOUIL, **Le système de formation dans le développement des compétences, l'expérience algérienne**, Comité mondial pour les apprentissages tout au long de la vie. Fichier PDF, 01.2011.

actions de formations ou de perfectionnement organiser par l'employeur, en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses capacités générales, professionnel et technologique.<sup>1</sup>

La formation peut donc contribuer à la réduction des écarts en termes de compétences, puisqu'elle permet une actualisation constante des connaissances. Ainsi, la formation s'inscrit comme un axe prioritaire dans la stratégie de développement des compétences, tant que pour le service GRH, que pour l'entreprise en générale.

C'est dans cet ordre d'idée qu'on souhaite effectuer un travail de recherche sur la formation et son impact sur le développement des compétences des cadres et des agents de maîtrise au sein de l'entreprise « VERYNET ».

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

- 1- L'entreprise « VERYNET » est-elle engagée dans une démarche de développement des compétences ?
- 2- Est-ce que la formation dans l'entreprise « VERYNET » engendre un impact sur les compétences des cadres et des agents de maîtrise, ainsi que sur les résultats de l'entreprise ?

---

<sup>1</sup><http://www.interieur.gov.dz/index.php/fr/le-ministere/le-minist%C3%A8re/textes-legislatifs-et-reglementaires/40-le-dispositif-legal-regissant-la-wilaya-et-la-commune/85-la-loi-n-90-11-du-21-aout-1990-relative-au-x-relations-de-travail.html>. Consulté 15.11.2016 à 11h20.

#### 4. Les hypothèses :

Toute recherche scientifique suppose une ou plusieurs hypothèses. **ANGERS Maurice** la définit comme : « *un énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique.* »<sup>1</sup>

L'hypothèse est aussi définie par **GRAWITZ Madeleine** comme étant : « *explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes. L'hypothèse scientifique doit être confirmée ou infirmé par les faits.* »<sup>2</sup>

De ce fait, par rapport aux questions posées, nous avons suggéré ces deux hypothèses :

1. L'entreprise « VERYNET » est engagée dans une démarche de développement des compétences par la formation.
2. La formation dans l'entreprise « VERYNET » engendre un impact sur les compétences des cadres et des agents de maîtrise, ainsi que sur les résultats de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> ANGERS Maurice, **Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines**, Edition Casbah, Alger, 1995, P102.

<sup>2</sup> GRAWITZ Madeleine, **Lexique des sciences sociales**, 7<sup>me</sup> édition, Dalloz, Paris, 2000, P211.

## 5. Définition des concepts clés :

### 5.1. La formation :

Selon **ARDOUIN Thierry** : «*La formation est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoirs par une personne ou un groupe dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif.* »<sup>1</sup>

Selon **FERREOL Gilles** : «*La notion de formation polysémique renvoie à l'ensemble des connaissances générales, techniques et pratiques liées à l'exercice d'un métier, mais aussi aux comportements, attitudes et disposition qui permettent l'intégration dans une profession, et plus généralement, dans l'ensemble des activités sociales. la formation est alors un décisif des processus de socialisation.* »<sup>2</sup>

Selon **SEKIOU** : «*La formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils sont leurs personnels, pour s'adapter à leurs environnements et accomplir leurs tâches actuelles et futures.* »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> ARDOUIN Thierry, **Ingénierie de formation pour l'entreprise**, édition DUNOD, paris, 2003, P22.

<sup>2</sup> FERREOL Gilles et autres, **Dictionnaire de sociologie**, Edition Armand colin, Paris., 2004, P81.

<sup>3</sup> SEKIOU.L, et autres, **Gestion des Ressources Humaines**, édition de Boeck université, canada, 1993, P221.

- **Définition opérationnelle :**

La formation est un processus d'apprentissage qui permet l'acquisition des savoirs, savoir-être et savoir-faire, une pratique qui produit des changements. Dans les comportements individuels ou collectifs elle permet l'intégration dans une profession, elle est aussi un moyen pour s'adapter aux changements qui touchent l'organisation.

## 5.2. L'entreprise :

Selon **JEAN Claude Géhenne** : « *Est une unité de production originale, caractéristique du capitaliste, formée d'un groupe d'homme travaillent ensemble à des postes différents, en vue de produire des biens à vendre avec profit sur le marché, mais c'est aussi un groupe social d'où utilité en dehors de profit et objectif commun, relation, information.* »<sup>1</sup>

Selon **Farouk BOUYACOUB** : « *L'entreprise est considérée comme un groupement humain hiérarchisé qui met en œuvre des moyens intellectuels et financiers pour extraire ou transformer en richesse, ou produire des services conformément à des objectifs définis par une direction personnelle ou collégiale en faisant intervenir à des lignes diverses des motivations de profit et d'utilité sociale.* »<sup>2</sup>

Selon **VATTEVILLE Éric** : « *L'entreprise est un groupe humain, formel et durable, au patrimoine autonome, soumis à une autorité*

---

<sup>1</sup>GEHANNE.J.C, Dictionnaire thématique des sciences économiques et sociales, édition Dunod, paris, 1995, P23.

<sup>2</sup>BOUYACOUB Farouk, Entreprise, financement bancaire, Edition Casbah, Alger, 2003, P62.

*commune, elle produit et échange des biens ou services en faisant appel au calcul économique. »<sup>1</sup>*

- **Définition opérationnelle :**

L'entreprise est une unité économique destinée à la production, à l'échange ou à la circulation des biens et des services, elle dispose de moyen humain, matériel et financier quelle met en œuvre pour fabriquer des produits, réaliser des travaux ou fournir des services.

**5.3. La compétence :**

*« La compétence comprend le savoir, le savoir-faire et le savoir-être qui sont mis en œuvre dans l'action et qui font la différence entre un rendement au-delà des attentes et un rendement au-delà des attentes. On reconnaît à la personne compétente une certaine expertise ! Des connaissances, un savoir-faire et des comportements appropriés à une fonction. »<sup>2</sup>*

Selon **GUITTET André** : *« Une compétence représente la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche.*

*La compétence résulte d'une expérience professionnelle, elle s'observe objectivement, à travers du poste de travail et elle est validée par la performance professionnelle. »<sup>3</sup>*

**RAYNAL.F** et **RIEUNIER.À** la définissent comme : *« Ensemble de comportements potentiels (affectifs, cognitifs et psychomoteurs) qui*

---

<sup>1</sup> VATTEVILLE Éric, mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise, édition Economica, Paris, 1985, P6.

<sup>2</sup> Sylvie St-ONGE et autres, Op.cit. P238.

<sup>3</sup> GUITTET André, Op.cit. P13.

*permettent à un individu d'exercer efficacement une activité considérée généralement comme complexe »<sup>1</sup>*

- **Définition opérationnelle :**

De ce fait, la compétence c'est l'ensemble réuni des connaissances, de pratiques et des aptitudes, qui permettent à une personne de faire face à des situations particulières, ou bien d'accomplir une tâche spécifique.

## **6. La méthode utilisée :**

Pour répondre aux questions posées dans notre problématique et pour vérifier nos hypothèses, cela nécessite la mise en œuvre d'une méthode appropriée. Pour cette raison nous avons choisi la méthode qualitative que nous avons jugé la plus appropriée pour notre recherche.

### **6.1. La méthode :**

Une méthode consiste à un : *« Ensemble de règles ou de procédés pour atteindre dans les meilleures conditions (temps, argent, etc..) un objectif : vérité, expérience, vérification, apprentissage. »<sup>2</sup>*

Elle constitue selon **AKTOUF Omar**, un ensemble de règles qui dans le cadre d'une science donnée, sont relativement indépendantes des contenus et des faits particuliers étudiés en tant que tels. Elle se traduit, sur

---

<sup>1</sup> RAYNAL.F, RIEUNIER.A, **Pédagogie : dictionnaire des concepts clés**, ESF, 2<sup>ème</sup> édition, 2001, P77.

<sup>2</sup> GRAWITZ Madeleine, Op.cit.P275.

le terrain, par des procédures concrètes dans la préparation, l'organisation et la conduite d'une recherche.<sup>1</sup>

Dans l'objectif d'approfondir notre recherche et de comprendre les relations possibles existantes, nous avons opté pour la méthode qualitative.

- **La méthode qualitative :**

La méthode qualitative est selon **ANGERS Maurice** : « *un ensemble de procédures pour qualifier des phénomènes. Elle vise d'abord à comprendre le phénomène à l'étude. Il s'agit d'établir le sens de propos recueillis ou de comportement observé. On se base davantage sur l'étude de cas ou petit nombre d'individus* »<sup>2</sup>.

C'est un moyen qui va nous permettre de discerner la formation des cadres et des agents de maîtrise, au sein de l'entreprise « VERYNET », à travers l'analyse et l'interprétation des données recueillies auprès des interrogées, et cela afin de pouvoir affirmer ou infirmer les hypothèses émises.

## **7. La technique utilisée :**

Selon **Omar AKTOUF**, la technique est : « *un moyen précis pour atteindre un résultat partiel, à un niveau et à un moment précis de la recherche.* »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> AKTOUF Omar, **Méthodologie des sciences sociales et approche quantitative des organisations.** Edition Presse de l'université de Québec, 1987, P27.

<sup>2</sup> ANGER Maurice, **Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines,** Edition casbah, Alger, 1997, P60.

<sup>3</sup> AKTOUF Omar, Op.cit.P27.

**Maurice ANGERS** la décrit comme étant un ensemble des procédés et instruments d'investigation utilisés méthodiquement<sup>1</sup>. Des instruments sur lequel s'appuie le chercheur pour arriver à des résultats scientifiques.

Et pour cela, nous avons choisi d'utiliser par rapport à notre thème de recherche la technique « entretien ». Une technique que nous avons jugé la plus appropriée pour vérifier nos hypothèses et atteindre ainsi notre objectif qui est de savoir l'importance donnée à la formation dans l'entreprise « VERYNET » et son impact sur le développement des compétences des cadres et des agents de maîtrise.

- **L'entretien :**

Selon **AKTOUF Omar** : « *On appelle interview ou entretien ou encore entrevue, un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé. C'est une discussion orientée, un procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés.* »<sup>2</sup>

L'entretien est défini aussi comme : « *technique de collecte de données qui consiste à recueillir le point de vue personnel des participants sur un sujet donné au moyen d'un échange verbal personnalisé entre ceux-ci et le chercheur* »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>ANGERS Maurice, Op.cit., P66, 1995.

<sup>2</sup> AKTOUF. Omar, Op.cit. P87.

<sup>3</sup> GIROUX.S et TREMBLAY.G, **Méthodologie des sciences humaines**, 3<sup>ème</sup> édition, ERPI, Québec, 2009, P71.

Donc l'entretien c'est un rapport oral entre questions précises et structurées afin de recueillir toutes les informations livrées entre deux personnes ayant pour but de recueillir le maximum de données nécessaires à notre recherche, à cela s'ajoute le fait que cette méthode permet un contact réel avec l'échantillon de notre enquête.

Nous avons opté pour l'entretien, qui est de type « semi-directif » pour permettre aux cadres et agents de maîtrise que nous allons interroger de s'exprimer librement sur les sujets de discussion préétablis, avec la possibilité de relance lors de l'interview.

### 8. La pré-enquête :

D'après **AKTOUF Omar** : « *la pré-enquête est une phase de terrain assez précoce dont les buts essentiels sont d'aider à constituer une problématique plus précise et surtout à construire des hypothèses qui soient valides, fiables, renseignées, argumentées et justifiées. De même, la pré-enquête permet de fixer, en meilleure connaissance de cause, les objectifs précis, aussi bien finaux que partiels, que le chercheur aura à réaliser pour vérifier ses hypothèses.* »<sup>1</sup>

Nous avons procédé à la pré-enquête en premier lieu pour mieux connaître notre terrain d'investigation qui est l'entreprise « VERYNET ». On a mené ainsi un entretien avec la responsable des ressources humaines, et qui est en charge de la fonction "formation". Ça s'est déroulé du 07/02/2017 au 17/02/2017. L'objectif générale est de rassembler un maximum d'information sur notre thème de recherche, ce qui nous a conduit à centralisé notre échantillon sur les cadre et les agents de maîtrise qui sont les eux

---

<sup>1</sup> AKTOUF Omar, Op.cit.P102.

catégories socioprofessionnelles qui sont les plus touché par les formations dans l'entreprise.

### **9. La population d'étude :**

La population de l'entreprise « VERYNET » se constitue de 146 salariés. Ces derniers sont répartis en quatre catégories socioprofessionnelles, qui sont : 13 Cadres, 32 Agents de maîtrise : 101 Agents d'exécution.

Étant donné de l'impossibilité d'interroger la totalité de la population concernée dite mère, dans lequel est inclus les deux catégories socioprofessionnelles visées à savoir les cadres et les agents de maîtrise, nous avons opté par échantillonnage.

Nous avons choisi les cadres et les agents de maîtrise parce que ce sont les deux catégories les plus visées par la formation. Nous avons ainsi interrogé 07 cadres et 07 agents de maîtrise occupant différents postes de responsabilités dans les différents services, le type de notre échantillonnage est donc non probabiliste.

### **4. L'enquête :**

L'enquête est considérée comme : « *Façon d'aborder un objet de recherche suivant des procédures d'investigation auprès d'une population donnée.* »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ANGERS Maurice, 1995, Op.cit. P65.

Une enquête est donc une démarche intellectuelle qui a pour but la découverte des faits, l'amélioration des connaissances, la résolution des problèmes et le lever des doutes.

Notre enquête a été effectuée au sein de l'entreprise « VERYNET », pendant une durée de trois mois. Elle s'est déroulée du 17/02/2017 au 05/05/2017 dans des conditions favorables, sans avoir fixé les horaires, car c'est uniquement dans leur temps libre, et l'ensemble du personnel de l'entreprise nous a fournis toutes les informations souhaitées.

## **5. Les avantages de la recherche et les difficultés rencontrées :**

### **11.1. Les avantages de la recherche :**

Notre recherche est fructueuse puisqu'elle nous a permis de :

- Se faire un aperçu dans le domaine de la recherche scientifique
- Mettre en pratique les connaissances acquises durant notre cursus universitaire
- Comparer entre le savoir scientifique universitaire et la réalité de l'univers du travail
- Échanger des connaissances et des informations avec les salariés de l'entreprise et en particulier avec les cadres et les agents de maîtrise qui sont notre population d'enquête.

**11.2. Les difficultés rencontrées :**

Durant cette recherche, on a rencontré aussi un certain nombre de difficultés :

- Difficulté de trouver un lieu de stage.
- L'éloignement du lieu de stage ce qui a posé des difficultés de déplacement et du transport.
- Manque de moyens financiers.
- Difficulté pendant l'interview en face à face, causé par le planning serré pour certains cadres et agents de maîtrise à cause de leurs tâches envers l'entreprise (les cadres et agents de maîtrise été interviewer pendant les heures de travail).

**• Synthèse de chapitre :**

En guise de conclusion à ce chapitre, il est évident qu'on a cerné notre sujet et posé le problème de recherche qui est de mettre en évidence l'impact de la formation des cadres et des agents de maîtrise sur le développement de leurs compétences.

*Chapitre II :*  
*Le changement social*

**Préambule :**

Dans ce chapitre, on va expliquer tout d'abord, c'est quoi le changement, ces facteurs, ces conditions et les agents de ce changement d'une manière générale. Par la suite, on va se focaliser sur le changement technologique et montrer ainsi ces aspects. Et enfin, on va expliquer c'est quoi le changement organisationnel, ces causes, ces objectifs, ces formes et ça typologie, ces facteurs et ces différents niveaux.

**1. Le changement social :****1.1. Définition du changement social selon quelques fondateurs :**

Pour Karl MARX, le changement social est issu de la lutte pour la propriété des moyens de production. Les rapports sociaux sont conflictuels (avantagés/désavantagés), et ce conflit est moteur de l'histoire. Le changement social est donc le résultat des effets cumulées des diverses actions conflictuelles engagées par diverses classes sociales.<sup>1</sup>

Pour les autres pères fondateurs de la sociologie comme : COMTE, de TOCQUEVILLE, DURKHEIM et WEBER, ils partagent le projet de comprendre les mutations que connaît la société de leur époque et d'essayer de prévoir ce que sera la société industrielle qui naît et s'épanouit.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup><http://www.sebastien.nogues.free.fr/cours/socio.html>, Consulté le 26.05.2017 à 20h15

<sup>2</sup><http://www.aehsc.chez.com/changementsocial.html>, Consulté le 26.05.2017 à 20h50

Pour G. ROCHE, le changement social est toutes transformations observables et vérifiables dans le temps et qui affectent d'une manière qui n'est pas provisoire la structure ou le fonctionnement d'une collectivité et qui en modifie le cours de son histoire. <sup>1</sup>

### **1.2. Les agents du changement social :**

Ce sont les personnes, les groupes, les associations qui introduisent le changement, qui l'appuient, le favorisent où s'y opposent. Les agents sont donc les acteurs et les groupes dont l'action sociale prend, à certains égards, le caractère d'une action historique. Ce sont les acteurs et les groupes dont l'action est animée par des buts, des intérêts, des valeurs, des idéologies, qui ont un impact sur le devenir d'une société, par exemple : les intellectuels, les mouvements sociaux et les groupes de pressions.<sup>2</sup>

### **1.3. Les facteurs du changement social :**

Parler d'un facteur de changement, c'est faire appel à un déterminant fort de changement social. Un facteur est en effet un élément d'une situation donnée qui, du seul fait de son existence ou par l'action qu'il exerce, entraîne ou produit un changement.<sup>3</sup> Ainsi, l'introduction de nouvelles techniques de production dans une usine peut entraîner des modifications dans les méthodes de travail, dans l'organisation des équipes, dans le milieu rural entraîne une transformation du marché du travail, produit une mobilité de la population, amène des changements dans les mœurs, dans la culture, dans l'organisation

---

<sup>1</sup><http://www.aehsc.chez.com/changementsocial.html>, Consulté le 26.05.2017 à 20h50

<sup>2</sup> ROCHER.G, **Le changement social**, édition HMH, Paris, 1968, P26.

<sup>3</sup> Ibid. P25.

sociale de la communauté rurale.<sup>1</sup> On peut dire dans l'un et autre cas qu'il s'agit de facteurs de changement, et qui sont :

### **1.3.1. Le facteur économique :**

La thèse marxiste est fondée sur le développement des forces productives. Le mode de la vie matérielle va conditionner la vie sociale, politique, sociale et intellectuelle. Le changement de ce mode de production influe sur l'ensemble des éléments précédents qui à leur tour influent ensemble pour un changement social. En acquérant de nouvelles forces productives, les hommes changent leurs forces de production, et modifient ainsi leur manière de gagner leur vie et changent finalement leurs rapports sociaux.<sup>2</sup>

Ce changement oblige les entreprises à affronter la mutation vers le savoir et l'immatériel (l'utilisation d'une main-d'œuvre hautement spécialisée), la mondialisation et la recherche de la productivité.<sup>3</sup>

### **1.3.2. Le facteur démographique :**

Selon Emile DURKHEIM, l'augmentation de la densité démographique provoque le passage de la solidarité mécanique des sociétés traditionnelles à la solidarité organique des sociétés industrielles. Celle-ci, en intensifiant les relations sociales (densité morale), accentue la compétition. La spécialisation est alors un moyen de reconstituer la cohésion sociale, grâce à la coopération qu'elle implique.<sup>4</sup> On parle à propos de la sociologie de Durkheim

---

<sup>1</sup>ROCHER.G, Op.cit. P25.

<sup>2</sup><http://www.sebastien.nogues.free.fr/cours/socio.html>, Consulté le 26.05.2017 à 20h15

<sup>3</sup>ST-ONGE Sylvie, Op.cit. P54.

<sup>4</sup> <http://www.aehsc.chez.com/changementsocial.html>, Consulté le 26.05.2017 à 20h50

de " darwinisme social " : l'augmentation de l'espèce pousse à la différenciation, à la spécialisation des organes pour survivre.

De même en s'opposant à la thèse de MALTHUS, la danoise Ester BOSERUP (Évolution agraire et pression créatrice, 1965) a montré que la pression démographique (pression créatrice) avait pu entraîner le raccourcissement de la jachère provoquant ainsi une innovation technique et une augmentation de la productivité agricole et, par-là, un changement social profond.<sup>1</sup>

Les changements dans la composition de la population ne sont pas sans influencer sur le marché du travail. Le vieillissement de la population et l'arrivée d'une nouvelle génération, la féminisation du marché du travail ainsi que la diversité culturelle sont les variables démographiques qui retiennent plus l'attention.<sup>2</sup>

### **1.3.3. Le facteur politique :**

Les débats actuels entourant la modernisation et la réingénierie de l'Etat soulèvent la question de la participation du politique et des institutions publiques dans des champs comme le développement économique, le travail ou la protection sociale.<sup>3</sup>

### **1.3.4. Le facteur technique**

De nombreux auteurs font du progrès technique un facteur essentiel du changement social. Ainsi MARX symbolise-t-il le passage de la société féodale à la société capitaliste par le remplacement des moulins à vent ou à eau comme force motrice principale par la machine à vapeur.

---

<sup>1</sup><http://www.aehsc.chez.com/changementsocial.html>, Consulté le 26.05.2017 à 20h50

<sup>2</sup>ST-ONGE Sylvie, Op.cit. P58.

<sup>3</sup> Ibid. P66.

Cependant, l'historien Fernand BRAUDEL a montré que l'innovation technique est une condition nécessaire, mais rarement suffisante, s'il n'existe pas de conditions économiques favorables.<sup>1</sup>

### **1.3.5. Le facteur technologique :**

On a l'habitude d'attribuer à ce qu'on appelle la révolution technologique les grands bouleversements qui ont connu la société moderne depuis deux siècles. De fait, comment n'être pas impressionné par les transformations profondes qui se sont rapidement opérées depuis l'avènement de la machine et de l'électricité, l'industrialisation, l'urbanisation, l'élévation de la productivité, l'accélération des transports et des communications n'en sont que les manifestations les plus apparentes. En réalité, c'est tout l'ensemble de la vie humaine et sociale qui a subi l'impact de la révolution technologique : vie familiale, vie religieuse, littérature, arts, attitudes politiques, etc. tout cela a changé profondément, radicalement, et en bien peu de temps.

Aujourd'hui encore, la révolution technologique se continue et se poursuit : elle transforme le monde rural, fait éclater des vieilles cultures traditionnelles, ouvre à des pays et à des continents la voie du développement économique, social et politique

La révolution technologique est donc loin d'être terminée. Elle poursuit sa marche d'une manière inévitable, nous continuons à en subir les effets et il est bien difficile de prédire avec précision, dans quel monde elle nous entraîne.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup><http://www.aehsc.chez.com/changementsocial.html>, Consulté le 26.05.2017 à 20h50

<sup>2</sup> ROCHER.G, Op.cit. P45-P46

## 2. Le Changement technologique :

### 2.1. Définition du changement technologique :

Le changement technologique au sein d'une entreprise renvoie à l'utilisation d'un procédé de production (méthode de fabrication, manière technique de produire) technologiquement nouveau, et/ou la mise en service de nouveaux moyens (outils, instruments, équipements) technologiques de production.<sup>1</sup> Cela permet généralement de faire les choses d'une manière qu'on estime meilleure, et parfois de faire des choses complètement nouvelles.<sup>2</sup>

### 2.2. En quoi la technologie modifie le travail :

Les organisations sont devenues de véritables centres de communication. Par exemple : L'équipement en ordinateurs, téléphones, télécopieurs et imprimantes permet de obtenir rapidement des informations.

Ainsi, il est facile de concevoir des plans, de prétendre à des décisions immédiates, de mieux définir les tâches que chaque employé doit effectuer et de contrôler l'activité. Les technologies de l'information ont donc principalement permis la réalisation de façon plus efficace les quatre activités de base qui leur incombent.<sup>3</sup>

La technologie affecte également le mode de travail. Les chantiers et les travailleurs qualifiés se trouvaient traditionnellement à proximité de l'entreprise, c'est à dire que les employés travaillent près de leurs patrons ; il y avait ainsi un contrôle visuel et une communication directe plus facile. Maintenant, du fait des progrès technologiques, les managers par exemple,

---

<sup>1</sup> CARRIERE.R et autres, La gestion du changement technologique dans la PME manufacturière au Québec : une analyse de cas multiples, Revue internationale P.M.E., Volume 7, Numéro 4, 1994, P90.

<sup>2</sup> ALSENE. E, le changement technologique en entreprise, technologies de l'information et société, volume 1, Numéro 1, janvier 1988, P97.

<sup>3</sup>ROBBINS.S et DECENZO.D, Management, 4eme édition, Pearson Education, Paris, 2004, P62.

peuvent surveiller leurs personnels à distance et le besoin de relation directe en face à face est moins crucial. Pour bon nombre de personnes, le travail se fait... là où est installé leur ordinateur. Grâce aux possibilités actuelles offertes par le télétravail, les employés peuvent se trouver n'importe où, ce qui évite aux employeurs d'avoir à s'installer forcément près de la main-d'œuvre. Par ailleurs, le télétravail permet d'optimiser la masse salariale globale, du fait même de la délocalisation de travail, par exemple, si une compagnie, d'assurances ou une société d'informatique ne parvient pas à recruter des candidats locaux pour gérer les sinistres ou assurer la télémaintenance de ses logiciels et qu'une équipe soit disponible dans une autre région, voir dans un pays, rien n'oblige la société à y ouvrir de nouveaux bureaux. Il suffira d'équiper ces lointains télé collaborateurs des ordinateurs et des outils nécessaires pour qu'ils fassent leur travail à plusieurs centaines, voire plusieurs milliers, de kilomètres avant de l'envoyer à l'établissement principal.<sup>1</sup>

### **2.3. Quatre impacts des mutations technologiques dominant :**

- **La transformation des organisations :**

Les nouvelles technologies de l'information modifient l'organisation du travail et bouleversent les structures. L'entreprise devient tourbillonnante.

- **L'accroissement de la productivité :**

Il favorise la croissance mais il peut entraîner des sureffectifs dans certaines fonctions ou établissements et nécessitera la mise en place de plans sociaux. La veille technologique doit comprendre un volet productivité.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> ROBBINS.S et DECENZO.D, Op.cit. P62

<sup>2</sup> PERETTI.J.M, Gestion des ressources humaines, 11<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2003-2004, P9-P10

- **La modification des compétences requises :**

L'évolution technologique crée, modifie, remet en cause et fait disparaître des emplois. Chaque technologie nouvelle transforme les métiers et les compétences requises. Pour anticiper, un observatoire des métiers est nécessaire ainsi qu'une connaissance des compétences actuelles et des potentiels d'évolution de chaque salarié. L'adaptation de chaque salarié requiert un investissement formation dont le préalable est le bilan de compétences. L'évolution des qualifications fait vieillir très vite les grilles des classifications et des rémunérations. Elle nécessite une actualisation constante des descriptions de poste faisant ressortir les variantes (missions stables). Elle modifie les critères et les cibles de recrutement.

- **Le renchérissement du coût des équipements :**

La durée de vie des équipements diminue pour cause d'obsolescence rapide, alors que le temps de travail s'est réduit fortement en Europe depuis les années soixante-dix et ne représente plus aujourd'hui que 1600 à 1700 heures par an. Cela nécessite un accroissement de la durée d'utilisation des équipements par l'adoption de diverses formes d'aménagement du temps de travail. Remontée de 48 à 54 heures par semaines entre 1980 et 2000, et la durée d'utilisation des équipements semble amenée à croître encore.<sup>1</sup>

#### **2.4. Le processus de changement technologique :**

Le processus de changement technologique est un processus que l'entrée en exploitation de nouveaux outils, instruments, équipements, mais

---

<sup>1</sup> PERETTI.J.M, Op.cit. P9-P10.

aussi procédés de production ne se réalise généralement pas d'un coup, en un instant.

Cette entrée en exploitation est en effet l'aboutissement de toute une phase d'implantation. L'expérience montre que le changement technologique n'est même souvent atteint qu'après plusieurs étapes d'implantation à cause des investissements nécessaires, de la complexité des instruments à mettre en place, de la réorganisation du travail concomitante.

Il se peut, notamment lorsque l'implantation se fait par étapes, qu'une partie de nouveaux outils technologiques commence à être utilisée, mise en service, avant la fin du processus d'implantation. Cela n'est toutefois pas suffisant pour dire que le changement technologique est alors complété, qu'on est déjà entré dans la phase d'exploitation du nouveau système.

Il se peut aussi que des modifications dans les outils technologiques aient cours durant la phase d'implantation du changement. Nous admettons que ces ajustements-là sont partis pérennants du processus de changement technologique. Ils ne sont pas à confondre avec les modifications qui interviennent inmanquablement en phase d'exploitation pour moderniser, adaptée, améliorer les outils technologiques.

Les ajustements en cours d'implantation résultent souvent, par ailleurs, de certains mécanismes de suivi, que nous distinguons subséquente et qui engendrent généralement les modifications propres à cette phase.<sup>1</sup>

Signalons enfin que les effets du changement technologique peuvent se manifester dès la phase d'implantation (sur le contenu de travail, les effectifs, la productivité). Il s'agit cependant le plus souvent d'effets à court

---

<sup>1</sup> ALSENE. E, Op.cit. P103-P104.

terme (résistance au changement, par exemple), par rapport aux impacts à moyen/long terme que l'on retrouve en phase d'exploitation.

Le processus du changement technologique ne se résume pas, en outre, aux différentes étapes d'implantations des outils technologiques (installations, opération de démarrage, y compris donc les éventuels ajustements corrélatifs).

Il faut y inclure tout le processus en amont de la formulation du projet, ou l'on a possiblement mené des études, fait des choix, pris des décisions, ou l'on a éventuellement opté pour certaines perspectives bien précises.

Enfin, on peut relativiser le processus du changement technologique, en distinguant deux niveaux de déploiement, à savoir : celui de l'ensemble de l'entreprise, mais aussi celui d'un ou de quelques ateliers, départements, services, à condition que ces parties de l'entreprise fonctionnent de façon autonome dans le processus de production.

En d'autres termes, il n'est pas nécessaire d'attendre que le changement soit généralement à toute une entreprise pour être en mesure de parler de changement technologique dans celle-ci, cette dernière remarque n'étant toutefois pas à confondre avec le constat suivant : le changement technologique est rarement achevé, quel que soit le niveau retenu.<sup>1</sup>

### **2.5. La gestion du changement technologique :**

Il n'y ait pas nécessairement de « meilleure » stratégie pour effectuer les changements technologiques qui s'imposent, mais plutôt plusieurs

---

<sup>1</sup> ALSENE. E, Op.cit. P104.

stratégies différentes adoptées suivant le secteur industriel, la conjoncture, les occasions d'affaires ou les actions antérieures de l'entreprise.

La principale difficulté apparaît lorsqu'on veut prendre en compte le grand nombre de facteurs qui sont fonction de ce changement, c'est pourquoi nous avons voulu contribuer à l'identification de différents types ou styles de gestion de ce changement technologique plutôt que de chercher à établir une stratégie idéale.<sup>1</sup>

### 2.6. Le triangle technologie, organisation et compétences :

La modernisation des entreprises de l'industrie manufacturière se traduit concrètement par un ensemble de changement effectuant à la fois les facteurs de production et la manière dont ils sont utilisés et combinés les uns aux autres. Ces changements sont, avant tout, de nature qualitative.<sup>2</sup>

Du côté du facteur « capital », il s'agit de remplacer des équipements anciens par des équipements nouveaux incorporant souvent plus d'informatique. Tandis que du côté du facteur « travail », il s'agit de redéfinir les compétences de la main-d'œuvre en fonction de nouvelles exigences enfin, du côté de l'usage de redéfinir la division du travail et les règles, permettant une coordination efficace au sein de l'entreprise.

Ces changements sont imbriqués du fait des complémentarités entre facteurs de production de différentes qualités, mais aussi de la dynamique propre de la prise de décision et de sa mise-en-œuvre au sein de chaque entreprise. Il semble donc vain de poser et de tester un modèle de relations causales. Nous postulons plutôt que l'entreprise décide de se moderniser en

---

<sup>1</sup> CARRIERE.R et autres, Op.cit.P91.

<sup>2</sup> GREENAN.N, **Innovation technologique, changements organisationnels et évolution des compétences**, Economie et statistique, Numéro 298, Août 1996, P16.

fonction d'une stratégie qui détermine simultanément des choix technologiques, organisationnels et de compétences, car ceux-ci sont interdépendants.

Nous analyserons les relations à l'intérieur de chaque pôle de changements, puis les relations interpoles, ce qui conduira à la construction de deux variables synthétiques caractériser les changements d'organisation et de compétence d'autre part. Ces variables synthétiques permettront d'analyser les interactions entre stratégies de modernisation et nature des changements que connaît l'entreprise.<sup>1</sup>

### 2.7. L'Algérie et le changement technologique :

L'Algérie est actuellement, à l'évidence, un pays techniquement et technologiquement en voie de développement : c'est déjà un pays technicisé. Pour autant, en fait « d'innovations et de technologies », il y a un certain nombre de problèmes qui ne s'y posent plus, en tout cas qui ne s'y posent plus avec gravité :

- a. Ainsi, ne se pose plus le problème de la volonté : la volonté de développement technique et technologique y est manifeste dans la conception de l'indépendance, dans l'idéologie de la Révolution (qui doit être aussi industrielle), dans le contenu des Plans, dans les proclamations de la Charte nationale de 1976. Ceci ne veut pas dire, bien entendu, que se trouvent résolues, par le fait même, toutes les questions relatives à la volonté collective de développement.<sup>2</sup>
- b. Ne se pose plus le problème de la présence : la présence de la technique et de la technologie sur le territoire algérien est un fait qui s'impose partout au regard. Le camion a remplacé le cheval ou le bourricot, le tracteur le

---

<sup>1</sup> GREENAN.N, Op.cit.P17.

<sup>2</sup> SANSON.H, **Le deuxième défi technologique en Algérie**, Cahiers de la Méditerranée, Volume 8, Numéro 1, 1984, P125.

mulet, la moissonneuse-batteuse la faucille et la faux, la ferme, le village socialiste la mechta, l'usine la boutique de l'artisan... Les torchères, les gazoducs, les complexes industriels, les avions d'Air-Algérie, les traitements par informatique, sont devenus les symboles de l'Algérie nouvelle... Celle-ci se propose également l'installation de « centrales nucléaires », « l'accès à un niveau de plus en plus élevé de la technologie » et « un développement de l'engineering » à même d'assurer la maîtrise de la technologie.

- c. Ne se pose plus, enfin, le problème de la cohabitation entre l'Islam et la technologie. La prétendue incompatibilité qui existerait, aux dires de certains, entre la culture arabo-islamique et la culture technique ne résiste pas à l'argument de fait que constitue leur actuelle cohabitation en Algérie. L'expérience le prouve, ces deux cultures cohabitent plutôt bien, sinon d'une façon entièrement paisible (tous les problèmes ne sont pas résolus), du moins apparemment sans conflit violent.

Les techniques et les technologies, en Algérie, on les veut, elles sont là et elles cohabitent avec l'Islam. Néanmoins, si elles ne posent pas de problèmes fondamentaux de volonté, présence ou cohabitation.<sup>1</sup>

## **2.8. Les trois défis technologiques de l'Algérie :**

### **● Le premier défi, celui de l'acquisition :**

De ce premier défi, on traite habituellement la question de transfert des technologies. Cela soulève des problèmes difficiles à résoudre :

- D'abord, acquérir techniques et technologies. Or, ceci peut coûter cher. De plus, il n'est pas évident que le vendeur ait toujours envie de céder celles qu'il possède.

---

<sup>1</sup>SANSON.H, Op.cit. P126.

- Ensuite, acquérir les techniques et les technologies les plus appropriées. Or, à ce sujet, la polémique est ouverte, et au sujet de leur nature (douces, intermédiaires, avancées, sophistiquées), et au sujet de leur champ d'application (consommation, production, organisation, analyse, formation).
- Également, acquérir les savoir-faire correspondant aux techniques et technologies que l'on a acquises. On disserte alors sur les avantages et les inconvénients des formules « usines clés en main » ou « usines produites en main ».
- De plus, évaluer le type de culture que véhiculent les techniques et les technologies ainsi acquises et pratiquées. Il est classique alors d'affirmer que les techniques ne sont pas neutres.
- Enfin, techniques et technologies une fois utilisées, se prémunir contre les tendances qu'elles nouent à l'égard de l'étranger. À l'heure présente, le bouc émissaire, en ce domaine, est représenté par les multinationales.

- **Le deuxième défi, celui de l'adaptation :**

Les difficultés de ce défi tiennent dans les problèmes que soulève cette adaptation, à la fois, globale, individuelle, continue.

Le développement, en effet, requiert une adaptation, non seulement théorique et pratique, mais encore organisationnelle et mobilisatrice, qui fasse de la Maison-Algérie, passée à l'âge de la technique et de la technologie, une maison qui marche et surtout qui marche bien.<sup>1</sup>

Comme l'écrivait, en 1968, le Secrétariat social d'Alger, le développement est, finalement, un « processus d'adaptations structurelles ». Ce que nous entendons ici par adaptation renvoie à tout un vocabulaire varié que l'on trouve dans les

---

<sup>1</sup> SANSON.H, Op.cit. P127-P128.

études et les propos concernant le défi technologique. Ainsi, on parle de maîtrise, de gestion, de mobilisation, déformation (des formateurs), de réalisation, d'organisation, de planification, de mise en œuvre. Les derniers vocables les plus à la mode sont Ingénierie (« étude globale d'un projet industriel sous tous ses aspects ») et le management « ensemble des techniques d'organisation de gestion d'une affaire, d'une entreprise ».

En fait, l'homme et l'outil se sont adaptés l'un à l'autre, ou plus exactement que la société, en l'occurrence la société algérienne, et l'entreprise, en l'occurrence l'Entreprise- Algérie, se sont adaptés l'une à l'autre avec aisance et harmonie. De fait, il ne suffit pas de disposer des techniques et technologies nouvelles, même les meilleures ; il faut encore que leur mise en œuvre se fasse au mieux et des hommes et des outils. Le défi de l'acquisition est inséparable de celui de l'adaptation mutuelle.

De coup, ce deuxième défi serait franchi si la Société-Algérie et l'Entreprise-Algérie se trouvaient adaptées mutuellement l'une à l'autre de telle manière que les Algériens eux- mêmes et, de leur côté, les experts avaient l'impression que non seulement ça marche, mais encore que ça rend et que ça va de l'avant.

- **Le troisième défi, celui de la recherche et de l'invention :**

En fait, avec ce troisième défi, il s'agit encore de l'acquisition des techniques et technologies, mais leur acquisition par les recherches et l'invention personnelles.<sup>1</sup>

En effet, l'acquisition par recherche et invention, tiens ça légitimité dans le nécessaire d'indépendance nationale en matière de techniques

---

<sup>1</sup>SANSON.H, Op.cit. P128-P129.

et technologies, car il est plus facile de gérer des techniques et technologies de son propre crû que des techniques et technologies importées de l'extérieur.

Il n'en demeure pas moins que l'acquisition par recherche et invention constitue un défi encore plus difficile à relever que l'acquisition par transfert. Il y faut, non seulement de l'argent, beaucoup d'argent, mais il faut aussi des produits internationalement compétitifs !

En tout cas, pour être relevé, ce troisième défi exige que soit relevé auparavant, ou en même temps, un deuxième défi, celui de l'adaptation.<sup>1</sup>

### **3. Le changement organisationnel :**

#### **3.1. Définition du changement organisationnel :**

Le changement organisationnel désigne toute transformation, touchant l'une des dimensions de l'organisation, à savoir la structure, la culture d'entreprise, les personnes, les systèmes techniques, d'information, de gestion, etc.<sup>2</sup>et aussi il est défini comme toute modification observée dans un système qui a un caractère relativement durable, on passe d'un état actuel du système a un nouvel état durable et observé.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> SANSON.H, Op.cit. P128-P129.

<sup>2</sup>[http://www.spmpt.be/sitefr/documentation/nospubli/dossmpmt/inf\\_scient\\_dos\\_22.html](http://www.spmpt.be/sitefr/documentation/nospubli/dossmpmt/inf_scient_dos_22.html), consulté le 15.02.2017 à 13h06.

<sup>3</sup><http://www.grumlidesforets.free.fr/cours%20psycho/M1%20psycho/psychotravail/psychotravail.html>  
Consulté le 15.02.2017 à 13h28.

### 3.2. Les causes et les objectifs du changement organisationnel :

#### a. Les causes :

- Pour faire face à une demande croissante ou spécifique par rapport à l'environnement
- Les produits fabriqués deviennent obsolètes donc il faut innover.
- Évolution des connaissances
- Changement survenu au niveau de la technologie, travail de plus en plus cognitif, changement de l'organisation du travail, changement de stratégie, de management...
- Évolution de la nature de la main d'œuvre : les employés ont besoin de meilleures conditions de travail.
- Obsolescence des produits dont il faut innover et se diversifier.
- Évolution de la législation oblige au changement.

#### b. Les objectifs :

- Accroître l'adaptabilité de l'organisation à l'évolution du marché, de la main d'œuvre, pour prendre les nouvelles exigences légales...
- Changement de comportement individuel, au sein de l'organisation. Ce changement il est plus difficile, plus long, tout changement nécessite de changer les comportements des individus dans l'organisation.
- Augmenter la productivité.<sup>1</sup>

### 3.3. Les typologies du changement organisationnel :

- **Le changement conduit, dirigé :** il suppose une seule personne ayant suffisamment d'autorité et du charisme pour impliquer un tel changement, il touche aussi bien les valeurs, les attitudes, les structures et aussi le système.

---

<sup>1</sup><http://www.grumlidesforets.free.fr/cours%20psycho/M1%20psycho/psychotravail/psychotravail.html>

Consulté le 15.02.2017 à 13h28

- **Le changement spontané :** ce changement est guidé par des personnes ayant une fonction obscure dans l'organisation, cette méthode de changement n'est ni gérée ni même solidement contrôlée par les dirigeants, elle peut survenir suite à un challenge politique, une prise de conscience de la nécessité de changer.
- **Le changement planifié :** c'est un changement pragmatique. Intentionnel qui s'oppose à un changement spontané. Il peut se produire d'un état à un autre. Et il touche essentiellement le système social en se basant sur des théories et des méthodes démocratique et scientifique dirigées par des dirigeants incluant la technologie, ce type de changement qui touche le comportement des individus membre de l'organisation est au cœur du changement organisationnel.<sup>1</sup>

### 3.4. Les formes de changement organisationnel :

Le changement peut prendre plusieurs formes et peut revêtir plusieurs natures selon son étendue, sa profondeur et son rythme.

#### a. Selon son étendue :

- **Changement global :** le changement touche toutes les activités et les unités de l'organisation en commençant par la direction visant une modification aussi interne qu'externe telle que le changement stratégique.
- **Changement partiel :** il touche une portion de l'organisation et une partie de ses unités visant à améliorer le statut, tout en réservant la stratégie, la culture et le processus, structure précédente, ce type de

---

<sup>1</sup> GIROUX Nicole, La gestion du changement stratégique, Revue Internationale de Gestion, Volume16, Numéro2, Mai 1991, P10.

changement s'avère insuffisant pour modifier la performance de l'organisation et survient pour modifier la performance de l'organisation et survient suit a la nécessité de la coopération et la coordination entre les groupes mettant en évidence un consensus autour du processus du changement.

**b. Selon sa profondeur :**

- **Majeur** : il marque une grande différence avec le passé et une rupture et discontinuité apparentes. Il modifie le contenu de la stratégie, les (structure, système de récompense), la culture organisationnelle et la performance de l'organisation. Il tient à assurer un nouvel équilibre.
- **Marginal** : l'apport du changement est un raffinement de la situation actuelle, du contenu. Du processus et de la mission de l'organisation.

**c. Selon le rythme :**

- **Lent** : il consiste à une démarche graduelle pour assurer par la suite un nouvel équilibre.
- **Rapide** : il s'agit d'un redressement et d'une évaluation contre une situation passé.<sup>1</sup>

### 3.5. Les facteurs de changement organisationnel :

Les raisons d'un changement organisationnel peuvent être liées de près ou de loin à une multitude de facteurs :

- **Les facteurs externes :**
  - Le développement technologique des nouveaux matériaux
  - Les changements dans l'exigence et les goûts des clients

---

<sup>1</sup>GIROUX Nicole, Op.cit. P10.

- Les activités et innovations des concurrents
  - Une nouvelle législation et/ou politique du gouvernement
  - Des changements économiques nationaux et globaux
  - Des changements dans les politiques locales, nationales ou internationales
  - Des changements dans les valeurs sociales ou culturelles.
- **Les facteurs internes :**
    - Des nouvelles productions et innovation dans le modèle des services
    - De faibles performances
    - La nomination d'un nouveau directeur, ou d'un nouveau groupe des directeurs
    - Inadéquation des aptitudes et des connaissances de base
    - La délocalisation de fonction ou d'usine, la fermeture de filiales ou de marchés
    - Des problèmes liés aux facteurs de redistribution de responsabilités
    - Des innovations de processus de fabrication
    - De nouvelles idées pour l'offre aux clients.<sup>1</sup>

### **3.6. Les différents niveaux de changement organisationnel :**

- **Sous système projet :** tout ce qui concerne les objectifs, les stratégies, les missions, la politique générale de l'organisation, ceux pour quoi l'organisation existe. Il touche à l'identité fondamentale de l'organisation.
- **Sous système technologie :** renvoie à l'ensemble des équipements techniques aussi tous ceux qui concerne les connaissances, les savoir-faire les habilités, les procédures de travail. Tout ce qui permet d'effectuer les tâches.

---

<sup>1</sup> [http://www.spmpt.be/sitefr/documentation/nospubli/dosspmt/inf\\_scient\\_dos\\_22.html](http://www.spmpt.be/sitefr/documentation/nospubli/dosspmt/inf_scient_dos_22.html) , consulté le 15.02.2017 à 13h06

- **Sous système structure :** concerne la répartition des rôles, des responsabilités dans une organisation, la division du travail, interdépendance des éléments entre eux dans l'organisation tel l'agencement des postes, des procédures des méthodes de travail.
- **Sous-système psychosocial :** concerne les interactions, les relations à l'intérieur du système. Ainsi que tous les phénomènes de psychologie qui se manifeste ; problème lié à la motivation, au climat social, au statut, au rôle, au conflit, aux stratégies d'acteurs, affecté par la structuration et l'environnement de l'organisation.<sup>1</sup>

- **Synthèse du chapitre**

Dans le contexte actuel d'évolution permanente de l'environnement aussi bien interne qu'externe, le changement se présente donc beaucoup plus comme étant un comportement normal plutôt qu'une exception. En effet, lorsque l'environnement change, l'entreprise qui refuse de changer les attitudes, les comportements, les structures s'expose au risque d'inadaptation à son contexte, elle risque d'être en difficulté dans un monde caractérisé entre autres par le développement de la concurrence qui tend à condamner inévitablement les entreprises les moins adaptées.

---

<sup>1</sup><http://www.grumlidesforets.free.fr/cours%20psycho/M1%20psycho/psychotravail/psychotravail.html>

Consulté le 19.02.2017 à 09h28

***Chapitre III :***  
***La formation***

**Préambule :**

Il s'agit dans ce chapitre de présenter les éléments les plus importants qui touchent en globalité la formation au sein de l'entreprise. Donc on essaye de présenter les différentes facettes de ce sujet. On va présenter dans la première section des généralités sur la formation et dans la deuxième section on va expliquer le processus de formation.

**Section N°1 : généralités sur la formation****1. Définition de concept « formation » :**

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres, à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné.<sup>1</sup>

Elle est aussi définie comme un investissement intellectuel de gain de temps, comme un investissement de compréhension. Les entreprises considèrent de plus en plus la formation comme un investissement stratégique.<sup>2</sup>

**2. La politique de formation :**

Les ressources humaines constituent au sein de toute entreprise un capital qu'il faut rentabiliser, c'est-à-dire rendre toujours plus performant et

---

<sup>1</sup> PERETTI J.M, **Ressources humaines et gestion du personnel**, édition Vuibert, Paris, 1998, P99.

<sup>2</sup> KERLAN. Françoise, **Guide pour la GPEC**, édition Organisation, paris, 2007, P59.

efficace par une formation solide, adéquate et permanente afin d'accroître quantitativement et qualitativement le rendement et la productivité.

Aussi, la formation doit être perçue comme un investissement permettant à l'entreprise de s'adapter et de se développer dans le cadre d'une politique de gestion des ressources humaines rationnelle et dynamique, elle doit être organisée de manière à prendre en compte les intérêts de l'entreprise et les aspirations du personnel.

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 de formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité d'entreprise. Nous considérerons d'emblée que, pour être efficace, la politique de formation doit être écrite et diffusée.

Il s'agit d'un document qui peut comporter trois parties :

- Celle qui donne le sens à la direction ce vers « quoi » il faut aller. Il s'agit des buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation.
- Celle qui définit le « comment ». 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.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> SOYER Jacques, **fonction formation**, édition Organisation, Paris 2002, P48.

### 3. Les différents acteurs de la formation :

Pouvoirs et responsabilités sont partagés en matière de formation. Chaque acteur doit, à la lecture de la politique de formation, comprendre les rôles qu'il aura à jouer. Les valeurs de l'entreprise, son style de management, le mode d'élaboration de la politique de formation, ils vont influencer son contenu et distribuer les pouvoirs, les responsabilités et les rôles de façon spécifique. Les acteurs qui prouvent contribuer à l'activité de formation sont :

#### 3.1. L'employé :

L'employé participe fréquemment à l'établissement de ses besoins en formation au moyen d'auto-évaluation, il discute de sa formation avec son superviseur et suit l'évolution de celles-ci, un autre rôle de l'employé consiste à utiliser l'expertise qu'il a acquise au cours de la formation.

#### 3.2. La direction générale :

Le soutien de la DG représente une condition essentielle à la réussite de la formation, si les membres de la direction assistent à certains cours où le montrent par d'autres gestes qu'ils appuient la formation, les apprenants pourront les apprenants pourront mieux saisir l'importance de leurs participations et ils seront d'autant plus motivés à mettre en pratique leurs apprentissages, par ailleurs, il est du ressort du DG d'investir suffisamment dans la formation professionnelle.<sup>1</sup>

#### 3.3. La direction des ressources humaines :

Jouent un rôle clé dans la planification des RH, dans l'organisation de travail, dans le recrutement, et dans la sélection, la DRH s'occupe également de la planification, de la coordination et de suivi de la formation et des programmes de formation. La DRH travail conjointement avec la DG, le personnel d'encadrement et les employés à l'analyse des besoins en formation, une autre responsabilité importante qui lui comble et de concevoir le plan de formation et

---

<sup>1</sup> ST-ONGE Sylvie et autres, Op.cit. P249.

de gérer le transfert des apprentissages. Les professionnels des ressources humaines informent les employés au sujet des programmes des formations offertes et ils interviennent parfois auprès des apprenants pour animer des séances de formation, finalement un responsable qui prend de l'ampleur consiste à évaluer l'activité de formation et à prendre les mesures qui s'imposent pour améliorer son efficacité.

### **3.4. Les cadres hiérarchiques :**

Le personnel d'encadrement est appelé à participer et à l'analyse des besoins en formation, ainsi qu'à la préparation et la mise en œuvre de la formation. L'analyse des besoins se déroulera mieux si les employés se sentent à l'aise pour parler avec leur superviseur dans un climat valorisant l'apprentissage et caractérisé par la confiance mutuelle.

### **3.5. Les insurances gouvernementales :**

Le gouvernement a comme mission de promouvoir et de soutenir le développement de la formation de la main-d'œuvre sur le marché du travail. En particulier, les conseillers du gouvernement pouvant répondre aux questions. Les insurances gouvernementales offrent des mesures de soutien telles que l'aide à la gestion prévisionnelle des ressources humaines. A la détermination des besoins en formation et à l'évaluation du profil de compétences.<sup>1</sup>

### **3.6. Les entreprises de formation :**

Certains possèdent une expertise en gestion des ressources humaines, elles offrent des conférences ou des ateliers sur un thème précis auxquels peuvent s'inscrire les membres d'organisation qui s'intéressent à ce thème. Une société de formation, par exemple offre des activités de formation pour développer le leadership des gestionnaires et des employés. Certaines sociétés se spécialisent aussi dans la formation continue sur mesure selon les besoins exprimés par l'entreprise client qui fait appel à des services.

---

<sup>1</sup> ST-ONGE Sylvie et autres, Op.cit. P250.

### 3.7. Les établissements d'enseignements :

Au cours de la dernière année, la collaboration entre les établissements d'enseignement et les entreprises en matière de formation s'est amélioré de plus en plus d'écoles secondaires et des collèges offrent des cours pour aider les employés de diverses entreprises à acquérir les compétences techniques exigées par l'exercice d'un métier. Par ailleurs, les universités offrent des cours théoriques et pratiques généraux, voire une formation adaptée aux besoins particuliers des entreprises.<sup>1</sup>

## 4. Les enjeux de la formation :

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

- La formation permet d'améliorer la qualité du travail : elle contribue à développer les connaissances et les aptitudes des salariés ;
- La formation favorise une meilleure coordination des tâches
- La formation facilite l'intégration du progrès technique (équipement, modification des modes d'organisation...)
- La formation contribue à une meilleure adaptabilité des salariés.<sup>2</sup>

## 5. Les objectifs de la formation :

Les objectifs de la formation sont des énoncés qui décrivent les cibles à atteindre en relation avec un besoin en formation ils orientent les efforts des apprenants et facilitent l'évolution de la formation, pour ce qui est de la

---

<sup>1</sup> ST-ONGE Sylvie et autres, Op.cit. P251.

<sup>2</sup> GUILLOT-SOULEZ Chloé, **La gestion des ressources humaines**, édition Lextenso, paris, 2016, P82.

formulation de ces objectifs la distinction entre les objectifs organisationnels et les objectifs individuels semble important :

### 5.1. Les objectifs organisationnels :

- Adapter le potentiel des travailleurs à leurs postes de travail pour mieux réaliser leurs travaux, vu la réalisation des exigences du poste.
- Respecter les aspirations des travailleurs, quant aux besoins ressentis et aux types de formation désirés.
- Adapter les hommes au matériel, pour en obtenir un rendement meilleur sans plus d'effort.<sup>1</sup>

On trouve aussi d'autres objectifs qui sont :

- Information du personnel sur l'entreprise, son fonctionnement, ses produits dans un but d'intégration et d'amélioration des communications.
- Formation culturelle plus large pour tous ou deuxième chance pour ceux qui n'ont pas bénéficié longtemps de l'école.
- Amélioration du climat social donnant plus de demandes possibles.
- Réactualisation des connaissances techniques visant à maintenir le potentiel du personnel.
- Donner une compétence professionnelle à ceux qui n'ont pas, ou développer celle du personnel qualifié et de la hiérarchie.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> MATHIS louis, Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, Edition Organisation, paris, 1982, P91.

<sup>2</sup> PERETTI Jean-Marie, Gestion du personnel, Edition Vuibert, paris, 1991, P378.

## 5.2. Les objectifs individuels :

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

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier ;
- Se préparer à des changements professionnels et des mutations internes
- Mieux comprendre l'organisation où on travaille ;
- Développer un savoir-faire dans le domaine des relations, la gestion et du management.
- Mobilisation du personnel sur un projet d'entreprise.
- Développer les compétences du personnel et l'actualisation des connaissances professionnelles.<sup>1</sup>

## 6. Les types de formation :

Il existe plusieurs types de formations qui sont réparties selon la durée et selon la forme, et qui sont :

### 6.1. Selon la durée :

La formation est partagée selon **A. MEIGANT** en trois types de cycle qui sont :

**6.1.1. Formation à courte durée (recyclage) :** vise à consolider l'existence à travers des formations de maîtrise d'un logiciel ou d'une technique donnée, ou d'un poste ou encore des

---

<sup>1</sup> LOUART. Pierre, Gestion des ressources humaines, édition eyrolles, paris, 1991, P57.

formations destinées aux nouvelles recrues. La durée de cette formation est égale ou inférieure à six mois.

**6.1.2. Formation a moyenne durée (perfectionnement) :** elle vise à faciliter les changements si l'entreprise a l'intention d'intégrer une nouvelle technologie, une nouvelle organisation de travail, mais aussi permettre des promotions, le développement des potentiels et à la gestion des carrières, la durée de cette formation est supérieure a six mois, égale ou inférieure a un an.

**6.1.3. Formation a longue durée (formation spécialisée) :** elle vise de préparer à l'avenir en essayant les salariés et cadres au changement qui pourrait caractériser l'environnement de l'entreprise ou encore les changements voulus par elle-même. La durée de cette formation est supérieure à un an.<sup>1</sup>

## **6.2. Selon la nature :**

Y on a plusieurs catégories de conception qui appliquent le genre de formation ausculté par l'édification de l'institution ou l'administration, ceci comprend :

**6.2.1. La formation spécialisée :** Celle-ci à l'essence promotionnelle est faite pour la qualification, ainsi fournir à l'être des compétences actuelles, pour couvrir un poste de travail ou elle touche généralement les nouvelles recrues.<sup>2</sup>

**6.2.2. La formation en alternance :** Elle comporte particulièrement à transférer des salariés en cours d'emploi dans des instituts de formations

---

<sup>1</sup> MEIGNANT.A et autres, **Ressources humaines**, édition ORGANISATION, paris, 2001, P140.

<sup>2</sup> LOUART. Pierre, **gestion des ressources humaines**, édition eyrolles, paris, 2002, P33.

internes ou externes, pour s'instruire concernant des enseignements théorique et pratiques de nouveaux ordres.

**6.2.3. La formation par module capitalisable** : Celle-là elle est faite pour dire que la réussite à un module d'instruction instaure un droit, une typologie particulièrement faite dans les systèmes universitaires.

**6.2.4. La reconversion ou le recyclage** : il est nécessaire par le fait de remaniement de personnels sur d'autres emplois d'origine ou à partir d'une stratégie même de l'entreprise.

**6.2.5. L'apprentissage** : le « Learning » est un moyen qui consiste à apprendre à quelqu'un une habitude de travail ou un métier, d'une manière répétitive jusqu'à l'acquisition du comportement voulu. Il est caractérisé par une modification du comportement, c'est-à-dire de l'ensemble des réactions objectives observables, dans le sens d'une adaptation progressive au cours d'activités répétées dans les conditions semblables.

**6.2.6. Le perfectionnement** : il consiste à l'amélioration, l'enrichissement, l'approfondissement et la mise à jour des connaissances et aptitudes de base des fonctionnaires. On applique ce type de formation quand on est en face d'un écart poste employé dans le but d'une meilleure adaptation.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> LOUART. Pierre, Op.cit. P34-P36.

## Section N°2 : le processus de la formation

### 1. Le plan de formation :

Chaque année le responsable des ressources humaines établit un plan de formation pour faire évaluer les compétences et répondre aux besoins exprimés par le personnel. Ce plan est construit en fonction de la stratégie de l'entreprise et son lien est direct avec la politique, qualité et les objectifs généraux. Le plan de la formation constitue la structure incontournable de la gestion de la formation. Il traduit les stratégies et les engagements de l'entreprise. Il donne aussi l'occasion d'un dialogue utile avec les intéressés.

Toutes les actions de formation doivent s'inscrire dans une démarche de progrès, qu'elle résulte d'une demande de salarié ou de la stratégie de l'entreprise.

Le plan de formation planifie et organise des actions de la formation en fonction des objectifs retenus. L'adaptation des salariés au poste de travail, à l'évolution de leurs emplois ou au maintien de l'emploi et une obligation légale. Adapter les compétences des salariés aux orientations stratégiques de l'entreprise, développer le capital humain, offrir à tous des possibilités de progression est possible à travers les actions de développement des compétences.

Le plan de formation comprend :

Les objectifs, les priorités, le contenu, la pédagogie, la durée, le calendrier, le budget, les catégories bénéficiaires, la manière dont les actions seront évaluées.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> PERETTI. Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, édition Vuibert, paris, 2008, P156.

## 2. L'analyse des besoins en formation :

Les besoins de formation apparaissant lorsque l'on constate un écart entre une situation attendue et une situation réelle et que cet écart est causé par l'absence ou par un niveau de savoir-faire inadéquat.

Dans le processus de développement des compétences, l'analyse des besoins constitue l'étape cruciale qui aura pour conséquence d'orienter correctement toutes les autres activités de développement et ainsi assurer la rentabilité de la solution de développement et de la formation proposée.

En effet, le fait de réaliser une analyse des besoins de formation, quel que soit le processus ou la rigueur de celle-ci, contribue à déterminer la pertinence et l'identification d'une ou des activités de développement et de formation à réaliser.

Cependant, nous pouvons également nous interroger à savoir si le processus de réalisation de cette analyse ne pourrait pas devenir plus stratégique pour l'organisation et, par le fait même, non pas seulement une valeur ajoutée pour le programme de formation, mais une valeur ajoutée pour l'organisation.<sup>1</sup>

## 3. Le processus d'analyse des besoins de formation :

### 3.1. Le processus traditionnel de l'analyse des besoins de formation :

Le processus traditionnel de l'analyse des besoins de formation se préoccupe essentiellement d'identifier les compétences et les apprentissages à développer :

- Identifier le ou les savoir-faire attendus
- Analyser les tâches
- Identifier les connaissances, les habilités et les attitudes attendues

---

<sup>1</sup> <http://ww.pharmabio.qc.ca/Content/Documents.html>, Consulté le 28.03.2017 à 10h48

- Évaluer les employés
- Identifier les savoir-faire à développer
- Déterminer le niveau de difficulté de développement
- Établir les priorités de développement.

### **3.2. Le processus d'analyse des besoins par l'approche « performance » :**

Le processus d'analyse des besoins de formation par l'approche « performance » doit inclure les grandes activités suivantes :

- Identifier les défis ou enjeux stratégiques critiques pour l'organisation : d'un côté, la mission, la valeur et la vision, et de l'autre côté, les orientations stratégiques.
- Identifier les situations problématiques de l'organisation : d'un côté, les écarts de performances (actuels et anticipés), les causes, et de l'autre côté, les échanges organisationnels.
- Consolider et établir les priorités des besoins de développement et de formation : premièrement, identifier les processus les plus critiques à l'attente des objectifs de performances de l'organisation. Deuxièmement, identifier les postes de travail critiques ayant une contribution significative aux résultats des processus sélectionnés.
- Identifier les activités de développement organisationnel ou de l'environnement
- Évaluez les écarts de performances reliés au savoir-faire (compétences)
- Élaborer un plan de développement.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.pharmabio.qc.ca/Content/Documents.html>, Consulté le 28.03.2017 à 10h48

#### 4. Les types de besoins en formation :

Pour bien communiquer en matière de formation, il est nécessaire de distinguer trois types de besoins :

**4.1. Les besoins personnels :** Lorsqu'un salarié éprouve un problème ou désire atteindre un objectif dans sa vie, à l'intérieure ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec le poste qu'il occupe, et qu'il pense que la formation va l'aider, nous parlons de besoins personnels de formation, au départ, cette formation est à l'initiative du salarié. Elle le restera ou, si l'entreprise l'accepte, elle passera sur l'initiative de l'entreprise.

**4.2. Les besoins individuels :** Par convention, nous considérons qu'il s'agit de besoin ne concernant qu'un seul individu dans le cadre de son poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé, en accord avec ses managers ou son organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.

**4.3. Les besoins collectifs :** Par convention, nous les ferons correspondre aux problèmes et objectifs concernant des groupes : toutes les personnes d'un statut spécifié, tous les membres d'une unité donnée... là encore, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.<sup>1</sup>

#### 5. L'évaluation et le suivi de la formation :

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressource pour l'entreprise. Il est donc essentiel pour l'organisation de posséder à une évaluation de la formation.

Ça permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints, en comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus, juger à quel point

---

<sup>1</sup> SOYER Jacques, Fonction formation, édition d'organisation, Paris, 2003, P138-P139.

l'activité de formation a été bénéfique pour les employés et si y a des retombées concrètes pour l'entreprise.<sup>1</sup>

## 6. Les niveaux d'évaluation de la formation :

**6.1. 1<sup>e</sup> niveau (l'évaluation à chaud) :** où se mesure l'efficacité pédagogique du stage (impact instantané de l'action et réceptivité des stagiaires). Il s'agit de vérifier que les bénéficiaires de l'action de formation possèdent en cours ou en termes de stage de formation, les acquis que la formation est censée leur apporter. C'est l'occasion aussi de recueillir le sentiment des stagiaires sur le contenu et le déroulement de la formation, et ainsi apprécier leurs degrés de satisfaction. Cette démarche d'évaluation des stages reste encore la pratique la plus dominante de l'évaluation de la formation.<sup>2</sup>

**6.2. 2<sup>ème</sup> niveau (l'évaluation à différée) :** où l'on va vérifier si les formés sont capables de transférer leurs acquis dans leurs situations de travail respectives. Il faut donc identifier et mesurer les éléments qui témoignent des compétences acquises lors de la formation. Un certain nombre de procédures peuvent être retenues pour effectuer cette évaluation : observation directe des comportements au travail, relevés et analyse des résultats de l'activité des salariés, entretien avec le salarié pour décoder l'impact ressenti de la formation dans le travail. Ce suivi du salarié est une procédure relativement lourde à mettre en œuvre et suppose, tant au niveau de responsable de formation que de celui de l'encadrement direct, que la définition des éléments servant à cette appréciation ait été formulée en termes précis et opératoires.

---

<sup>1</sup> DUMAIS Jean-François, **guide de gestion des ressources humaines**, édition techno Compétences, Québec, 2003, P91.

<sup>2</sup> CITEAU J. P, **gestion des ressources humaines**, édition Armand colin, 2002, paris, P116-P117.

**6.3. 3<sup>ème</sup> niveau (l'évaluation globale) :** où est censé se mesurer le véritable retour sur investissement de la formation. C'est à ce niveau en effet que sera envisagée l'incidence sur l'économie du système de la formation, utilité et efficacité de la formation.<sup>1</sup>

## **7. Les outils d'évaluation d'une formation :**

### **7.1. Le questionnaire de satisfaction :**

Facile à mettre en œuvre, il a pour objectif de rappeler l'intérêt de la formation. Il permet également aux participants de porter un jugement sur ce qu'ils ont ressenti de la formation. Ce questionnaire est utilisé dans la majorité des formations, c'est en quelques sortes le minimum du minimum qui est réalisé en termes d'évaluation de la formation.

Les critères qui sont évalués seront : l'organisation matérielle de la salle, les documents distribués ou les supports utilisés ou encore la qualité de l'enseignement (compétences du formateur, exemples donnés, déroulement pédagogique...).

On se base sur du déclaratif uniquement, ce qui ne rend pas très objective cette évaluation. D'autant que le questionnaire, même s'il est souvent anonyme, est complété en fin de session et distribué/récupéré par le formateur lui-même.<sup>2</sup>

### **7.2. L'autoévaluation :**

L'intérêt de cet outil est qu'il est réellement impliquant pour les participants. On leur demande de noter leurs propres évolutions suite à l'action de formation, et si possible dans un délai assez long après celle-ci pour identifier s'il y a eu réellement acquisition de compétences.

---

<sup>1</sup> CITEAU J. P, Op.cit. P117.

<sup>2</sup> <https://www.revolution-rh.com/les-outils-devaluation-dune-formation.html>, consulter le 27/03/2017 à 17h35

### **7.3. L'entretien collectif :**

Manière différente d'évaluer quasiment à chaud la formation, il est généralement riche d'informations et constructif. À condition, bien entendu, d'être bien mené, que la libre expression soit la règle, et que les participants à celles-ci soient en mesure d'y contribuer<sup>1</sup>. On les utilise essentiellement pour les formations longues : celles-ci sont entrecoupées de pauses durant lesquelles va se tenir un entretien collectif qui permettra de recadrer, modifier les interventions suivantes. L'avantage de l'entretien est qu'il permet une mise au point collective et souvent de renforcer la cohésion d'un groupe, et d'un groupe avec son formateur, si celui-ci sait mener ce type d'évaluation.

- **7.4. La Grille d'observation :**

Autre outil fréquemment utilisé pour évaluer une formation : la grille d'observation est élaborée à la fois par les formateurs, les supérieurs hiérarchiques des personnes formées et également par la DRH. Elle sera utilisée essentiellement pour les formations dont les résultats sont visibles (apprendre à utiliser un nouveau logiciel par exemple). L'observation se tiendra si possible à distance de la formation pour évaluer l'acquisition de compétences.<sup>1</sup>

- **Synthèse du chapitre :**

Nous pouvons constater que la formation est l'un des aspects essentiels des ressources humaines modernes. La formation est capitale pour permettre aux travailleurs d'élargir leurs connaissances et d'évoluer dans l'entreprise. De même, une bonne politique de formation est vitale pour les entreprises, car la technique évolue tellement vite que les travailleurs doivent sans cesse s'adapter.

---

<sup>1</sup> <https://www.revolution-rh.com/les-outils-devaluation-dune-formation.html>, consulter le 27/03/2017 à 17h35

*Chapitre IV :*  
*La compétence*

- **Préambule :**

Ce chapitre est consacré à des aspects et des notions relatives au concept « compétence ». En commençant en premier lieu par un petit historique, s'enchaînent après différents points rassemblant des généralités sur la compétence et son développement dans les entreprises.

## **Section 01 : généralités sur la notion « compétence »**

### **1. Histoire de la notion "compétence" :**

Quatre périodes marquent l'émergence de ce thème :

- Les années 1980 introduisent la compétence dans un rapport entre la formation et l'emploi. Quelques grandes entreprises industrielles mettent alors en œuvre des pratiques de gestion de compétence.
- Au début des années 1990, la gestion des compétences s'institutionnalise et devient un enjeu social suffisant pour que les partenaires sociaux s'en comparent. Elle fait ainsi l'objet de négociations collectives et s'inscrit en rupture par rapport à d'autres modèles de GRH.
- Vers les années 1995, le bilan des premiers pas de la gestion de compétence est peu convaincant. Cette pratique se consolide néanmoins et s'inscrit dans les pratiques habituelles de la GRH.
- Au début des années 2000, la notion de compétences s'insère davantage dans le droit.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>BENCHEMAM.F et GALINDO.G, **Gestion des ressources humaines**, Gualino Lextenso, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2003, P171-P172.

## 2. Définition du concept "compétence" :

La compétence est une composition, un ensemble réuni : des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être<sup>1</sup>, qui permettent à une personne ou un ensemble de personnes de répondre à des situations professionnelles d'une manière plus ou moins efficace dans le but de répondre et d'atteindre des objectifs précis. Autrement dit, une compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante.<sup>2</sup>

## 3. Les caractéristiques du concept « compétence » :

- Elle ne s'appréhende qu'à partir de son résultat.
- Elle se structure dans l'action, ou en relation avec un contexte de travail.
- Elle est contingente, ou dépendante des conditions dans lesquels elle se structure.
- Elle fait l'objet d'apprentissage, car contrairement au vocabulaire courant, personne ne naît compétent, mais acquies des compétences au fil d'un processus construit dans des situations concrètes de travail.<sup>3</sup>

## 4. Les points clés de la compétence :

**4.1. Les compétences sont un savoir agir :** La mise en œuvre de la compétence est essentielle. Une fois identifiée, de façon la plus concrète possible.

**4.2. La compétence est finalisée :** On est compétent par rapport à un objectif, un résultat à atteindre. On peut l'évaluer, car elle est associée à des échelles, des talons, des normes.

---

<sup>1</sup> ERAY Philippe, Précis de développement des compétences, édition Liaison, Paris, 1999, P21.

<sup>2</sup>DUMAIS Jean-François, Op.cit.P85.

<sup>3</sup> BENCHEMAM.F et GALINDO.G, Op.cit.P173.

- 4.3. La compétence est une combinatoire :** Elle est composée de « catégories », « grains » ou « plus petits dénominateurs communs ». La compétence est un processus complexe, car elle met en œuvre de nombreuses interactions entre les grains qui la composent.
- 4.4. La compétence est contingente :** Elle est contextualisée à une situation de travail. Sa mise en œuvre dépend des moyens qui sont mis à disposition.
- 4.5. La compétence est dynamique :** Pour continuer d'exister et se développer, la compétence nécessite un apprentissage permanent.
- 4.6. La compétence nécessite une reconnaissance collective :** C'est la hiérarchie qui juge la compétence au travers de l'entretien d'appréciation, de référentiel de compétences et de l'atteinte des résultats. Sachant que la reconnaissance la plus adaptée reste la rémunération.<sup>1</sup>

## 5. Les catégories de la compétence :

- 5.1. Compétences « savoir » :** Connaissances théoriques, connaissances à posséder, savoir déclaratifs. Elles sont acquises dans la formation initiale, continue et par appropriation de l'information. Elles comprennent les diplômes, les titres et autres certificats de qualification professionnelle. Ce sont des savoirs essentiels.
- 5.2. Compétence « savoir-faire » :** Aptitudes pratiques, capacités à maîtriser quelque chose. Ce sont des savoir-faire manuels ou expérientiels qui permettent de rendre opérationnelles les

---

<sup>1</sup> DEJOUX.C, Gestion des compétences et GPEC, DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2013, P12.

connaissances, de comprendre un processus et de l'enrichir pour agir et de créer.

- 5.3. Compétence « savoir-être » :** Compétences comportementales ou interpersonnelles. Ce sont les aptitudes sociales, comportements innés et acquis, capacités d'intégration dans des réseaux relationnels. Catégorie liée au service, au management et dans la détection des profils des hauts potentiels.
- 5.4. Compétences émotionnelles :** Conscience de soi, maîtrise de soi, conscience sociale, gestion des relations avec les autres. Elles se définissent comme l'habilité à gérer ses émotions et celles des autres, à l'apercevoir, à les examiner et à les intégrer dans un processus de pensée, de compréhension et de raisonnement.
- 5.5. Compétence « savoir résoudre » :** Capacités cognitives, savoir associer, posséder de capacités à combiner des connaissances et des expériences, être capable de développer des stratégies mentales. Ces compétences sont nécessaires pour résoudre un problème, réagir dans des situations nouvelles et imprévues.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> DEJOUX.C, Op.cit. P15.

## 6. Les domaines de la compétence :

### 6.1. La compétence individuelle :

C'est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé.<sup>1</sup>

### 6.2. La compétence collective :

Elle représente la compétence que possède une équipe et ça caractérise par six attributs : une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement, un but à atteindre.<sup>2</sup>

### 6.3. La compétence organisationnelle :

Elle met en œuvre et combine des ressources financières, techniques et immatérielles afin d'élaborer les activités de la firme.<sup>3</sup>

### 6.4. La compétence territoriale :

Avec la vague des accords GPEC et politique d'emploi qui se succèdent après la crise de 2008, la notion de compétence territoriale s'est affirmée dans les discours et les pratiques. On observe deux tendances de fond complémentaires : l'introduction par les entreprises de la notion de « territoire » dans leur déclinaison de la GPEC et l'appropriation de ce concept par des groupes d'entreprises et organismes publics.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> DEJOUX.C, Op.cit. P10.

<sup>2</sup> Ibid. P21.

<sup>3</sup> Ibid. P24.

<sup>4</sup> Ibid. P27.

## 7. Le profil des compétences :

Un profil des compétences facilite la communication à l'occasion du recrutement. En effet, le profil des compétences renseigne les personnes à la recherche d'un emploi sur les exigences clairement précisées du poste à pourvoir. Le profil des compétences permet également de choisir des instruments de sélection qui ont un rapport avec les exigences réelles du poste.<sup>1</sup>

## 8. L'évaluation de la compétence :

L'évaluation des compétences peut se faire dans trois situations distinctes :

- 8.1. Lors des évaluations annuelles :** dans un but de repérage, des actions de formation et de mobilité a mené dans une perspective de développement des compétences.
- 8.2. Lors de recrutement :** Pour la création d'un poste ou son remplacement, il est important de définir les compétences attendues ainsi que leurs niveaux.
- 8.3. Lors de l'intégration du collaborateur dans un nouveau poste :** les compétences à acquérir, à perfectionner seront au cœur d'un plan de développement personnel.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> ST-ONGE Sylvie et autres, Op.cit. P195.

<sup>2</sup> DEJOUX.C. Op.cit., P84-85.

Pour être validée, une compétence doit être évaluée, mais toute la difficulté réside dans le fait qu'une compétence peut avoir plusieurs niveaux.

Il existe de multiples représentations et utilisations d'échelles de mesure :

- Des échelles par niveau : débutant (junior), maîtrise, expert.
- Des échelles chiffrées (smileys).
- Des résultats attendus.<sup>1</sup>
- 

### **9. Le bilan de compétence :**

C'est une démarche accompagnée qui offre la possibilité au salarié d'analyser ces compétences professionnelles et personnelles, ces aptitudes et motivations afin de lui permettre d'élaboration un projet professionnel, complété ou non par de la formation.

Tout bilan de compétence se déroule à l'extérieur de l'entreprise au sein d'un organisme agréé. Il requiert l'accord du salarié. Il peut donner lieu à la signature d'une convention tripartite (salarié, organisme de bilan, employeur) ou bipartite (salarié, organisme de bilan) selon le cas dans lequel il se déploie.

Généralement, le bilan de compétence est composé de trois étapes :

- Une phase qui définit les besoins du salarié.
- Une phase qui analyse ces motivations, compétences, et possibilités d'évolution professionnelle.
- Une phase de résultats avec le bilan d'action pour dérouler le projet professionnel.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> DEJOUX.C, Op.cit. P104.

<sup>2</sup> Ibid. P111.

## 10. Les enjeux attachés à la compétence :

- Gérer la surqualification du personnel en place et mettre en place des programmes de formation pour le personnel faiblement qualifié.
- Actualiser les pratiques professionnelles des salariés dans un métier en mutation.
- Optimiser le savoir-faire, en accord avec les objectifs de l'entreprise.
- Synchroniser le cycle de développement de l'entreprise et le cycle de développement des compétences.
- Et, en plus généralement, maintenir l'employabilité des salariés de l'entreprise.<sup>1</sup>

## 11. Les avantages et limites de l'approche " compétence " :

### 11.1. Les avantages de l'approche " compétence " :

L'approche " compétence " semble avoir le mérite de diffuser un langage commun et de permettre à des salariés de différents niveaux d'échanger à partir du même référent. Par exemple, la compétence "être orienté vers les résultats" se déclinerait de la même façon pour tout le monde et chacun pourra se positionner en rapport avec le niveau de maîtrise que l'on attend de lui dans sa fonction, cela ouvre la porte à de nouvelles opportunités dans les mobilités internes et à une responsabilisation accrue des employés dans leur propre développement professionnel.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> ERAY Philippe, Op.cit. P22-P23

<sup>2</sup> <http://www.eduscol.education.fr/cid46097/la-notion-de-competences-et-ses-usages-en-gestion-des-ressources-humaines.html>. Consulté le 20.03.2017 à 10h26

Au niveau des individus, elle permet une meilleure connaissance de son poste, de soi-même et de ses voies d'amélioration, ainsi qu'une prise en charge plus active des étapes de son parcours professionnel.

### **11.2. Les limites de l'approche " compétence " :**

Il existe des risques liés à la surestimation de certains paramètres tels que la motivation des individus à développer les compétences en continu (risque d'essoufflement).

Des risques liés à la sous-estimation de certains paramètres : la réticence ou la difficulté à composer avec certaines logiques d'action et certaines rationalités.

Du côté des individus, on remarque dans certains cas un accroissement de la charge d'apprentissage en dehors des situations de travail, l'apparition de nouvelles règles de concurrence entre les employés et d'une certaine "course à l'employabilité" qui n'est pas sans entraîner quelques "accidents de parcours".<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup><http://www.eduscol.education.fr/cid46097/la-notion-de-competences-et-ses-usages-en-gestion-des-ressources-humaines.html> Consulté le 20.03.2017 à 10h26

## **Section 02 : le développement des compétences**

### **1. Développer les compétences :**

Développer les compétences peut revêtir différent sens :

- Meilleur degré de maîtrise des compétences possédées pour progresser d'un niveau de compétence a un autre.
- Un élargissement des compétences possédées pour acquérir de nouvelles compétences, nécessaires à un emploi type ou un nouveau métier.<sup>1</sup>

### **2. L'importance du développement des compétences :**

Plusieurs facteurs expliquent pourquoi la société, les dirigeants d'entreprise et les syndicats favorisent aujourd'hui, plus que jamais, la formation professionnelle comme principal véhicule d'amélioration de la productivité et de la qualité de la vie des gens. Dans ce sens, nous présenterons l'évolution économique, technologique et légale qui fait du développement des compétences un enjeu crucial.

#### **2.1. L'économie et la nécessité de la formation continue :**

La mondialisation, l'intensification de la concurrence et la tertiarisation de l'économie expliquent l'importance que revêt la formation qualifiante. Une main-d'œuvre qualifiée, entend-on de plus en plus, s'avère une variable stratégique pour le développement économique.<sup>2</sup>

Alors que la consommation s'hypersegmente et que le consommateur devient de plus en plus exigeant, les entreprises doivent recourir à la créativité, à l'esprit d'innovation, au savoir, au savoir-faire et au savoir-être de chacun.

---

<sup>1</sup> DEJOUX.C, Op.cit. P85.

<sup>2</sup> ST-ONGE Sylvie et autres. Op.cit. P243.

Notons aussi que l'entreprise qui privilégie l'amélioration continue de la qualité doit aller au-delà de la formation par rapport à une tâche spécifique et favoriser une formation qui aide ses employés à avoir une vue d'ensemble des processus de travail. La formation accompagne d'ailleurs dans la plupart des cas l'implantation de programmes de qualité totale.

Malheureusement, dans ce contexte concurrentiel, un frein important au développement des ressources humaines est le manque de temps. Les employés manquent de temps pour leur propre apprentissage en raison des contraintes que comporte leur travail. Pour leur part, de nombreux employeurs affirment qu'ils ne sont pas en mesure d'accorder aux employés le temps nécessaire à la formation.

## **2.2. L'évolution de la technologie et la formation :**

L'arrivée de nouvelles technologies change plusieurs métiers. L'ouvrier sur la chaîne de montage doit savoir travailler avec des outils informatisés. La secrétaire doit aujourd'hui avoir des connaissances en bureautique.

Pendant que la marche de l'informatique continue sa croissance et que la puissance des ordinateurs augmente sans cesse, les compétences doivent suivre. Il n'est pas surprenant de constater, dans ces conditions, que dans plus de la moitié des pays de l'Union européenne, la majeure partie des heures de formation continue est consacrée à l'informatique, au traitement des données et à la bureautique. Le savoir représente désormais un outil essentiel pour évoluer dans l'ère de l'information. Une partie importante des compétences de l'entreprise sont « biodégradables ». Il faut donc les renouveler pour maintenir le capital de compétences de l'entreprise. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ST-ONGE Sylvie et autres. Op.cit. P243-P244

Pour combler les lacunes de leurs ressources humaines à cet égard, certains employeurs investissent dans la formation initiale. C'est ainsi qu'à la suite de l'acquisition d'équipements sophistiqués pour son usine et jugeant la formation initiale de ses employés insuffisante.<sup>1</sup>

### **3. Les moyens du développement des compétences :**

À ce stade, l'entreprise propose un certain nombre d'outils pour accompagner le collaborateur et l'encourager à développer son employabilité.

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

- L'entretien annuel d'appréciation.
- Des entretiens professionnels cibles sur une question liée à la carrière.
- Des bilans de compétences pour les personnes souhaitant se reconvertir ou faire le point sur son projet professionnel.
- Le passeport compétences ou formation.
- La VAE (validation des acquis de l'expérience).
- L'aide à la mobilité et les connaissances des postes disponibles dans l'entreprise.
- Les actions de formation et de « e-Learning ».
- DIF (droit individuel à la formation).<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>ST-ONGE Sylvie et autres, Op.cit. P244.

<sup>2</sup>DEJOUX.C. Op.cit. P85-P86.

#### **4. Les défis du développement des compétences :**

Le fait, pour une entreprise, de s'engager dans « la course au savoir » afin de développer par les compétences de ses ressources humaines mieux et plus rapidement que ses concurrents comportent plusieurs avantages, mais aussi plusieurs défis, dont certains, sont :

##### **4.1. Investir suffisamment dans la formation professionnelle :**

Pour de nombreuses entreprises, la question n'est plus de déterminer s'il faut investir en formation, mais plutôt à quel rythme et pour quels employés. Certaines entreprises voient dans la formation un investissement plutôt qu'une dépense. L'idée de la « formation investissement » engendre la croyance que « la formation, ça rapporte ».

##### **4.2. Favoriser une gestion stratégique de la formation :**

On doit investir dans le développement des compétences de façon cohérente avec la mission, la vision et la stratégie de l'organisation.

Ainsi, la formation peut servir à favoriser le travail d'équipe, les comportements éthiques et la diversité de même qu'à instaurer une culture d'apprentissage organisationnel. La formation peut aussi permettre de faire face au phénomène du vieillissement de la main-d'œuvre et de relever le défi de la préparation de la relève.

##### **4.3. Se préoccuper des véritables besoins en formation :**

Le fait de se préoccuper des véritables besoins en formation exige une analyse complète et approfondie de la situation. Il faut bien connaître la situation actuelle dans le milieu de travail. Il importe aussi de savoir si l'organisation désire introduire des changements qui entraîneraient de nouvelles exigences quant aux compétences.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>ST-ONGE Sylvie et autres, Op.cit. P246-P247

Une formation justifiée par une telle analyse est de nature à répondre à des besoins réels en formation, qui expriment un écart entre la situation actuelle et la situation désirée. Cet écart doit cependant être dû à un manque de compétences pour susciter des besoins en formation.

#### **4.4 Utiliser les bonnes techniques de formation :**

Pour répondre à la question de savoir « comment former », il importe de considérer le profil des apprenants.

Par exemple, pour un personnel d'expérience, on recommande une démarche axée sur la résolution de problèmes, la participation, la possibilité de mettre en application les connaissances acquises en cours de formation et un encadrement personnalisé.

Il existe d'ailleurs une panoplie de techniques de formation qui peuvent répondre à différents besoins en formation et faciliter la réalisation d'objectifs d'apprentissage. En matière de logistique, une recherche révèle la tendance au « rapatriement » de la formation à l'intérieur de l'organisation ainsi que l'utilisation croissante des ressources internes à des fins de formation, c'est à dire la contribution accrue des supérieurs hiérarchiques et des collègues à la formation.

#### **4.5. Responsabiliser chaque employé face à son projet de développement professionnel :**

Un nombre grandissant d'entreprises cherche à responsabiliser l'employé face à son projet de développement professionnel. Suivant cette vision de la relation d'emploi, l'employé est maître de son destin et responsable de ses projets de développement professionnel.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ST-ONGE Sylvie et autres, Op.cit. P248

Les programmes d'autoformation incitent d'ailleurs les employés à prendre en main l'essentiel de la responsabilité de leur formation. On assiste donc à « l'autonomisation des sujets sociaux sur-le-champ de la formation ». L'employeur qui adhère à cette vision de la formation offre un soutien logistique, comme un centre de ressources comprenant de la documentation, des vidéos et des cédéroms, de façon à encouragé et à encadrer les employés au cours du développement de leurs compétences.

#### **4.6. S'assurer que les investissements dans la formation donnent des résultats :**

Dans un contexte exigeant que l'on fasse toujours plus avec les ressources disponibles, il faut prendre les mesures nécessaires pour maximiser le transfert des acquis de la formation et ainsi permettre à celle-ci d'être un levier efficace. Cela implique l'adoption d'interventions avant, pendant et après la formation afin de faciliter le transfert des apprentissages du milieu de formation.<sup>1</sup>

#### **• Synthèse du chapitre :**

On conclut pour ce chapitre qu'à travers les différents types et formes, on voit l'importance de la notion « compétence » et de son développement pour toute entreprise.

---

<sup>1</sup> ST-ONGE Sylvie et autres, Op.cit. P248

# *Partie Pratique*

***Chapitre V :***  
***Cadre pratique de la***  
***recherche***

**Préambule :**

Ce chapitre est réservé à la présentation de l'organisme d'accueil en l'occurrence l'entreprise « VERYNET », la présentation des caractéristiques socioprofessionnelles des personnes interrogées, l'analyse et l'interprétation des données recueillies, et enfin, la discussion des hypothèses.

**1. Présentation de l'organisme d'accueil :****1.1. L'entreprise « VERYNET » :**

Fondateur de la marque D'OZ, Mr **HAMLAT Khoudir** a lancé en fin 2000, dans le cadre de l'ANSEJ, une activité de conditionnement de produits d'entretien dans la localité de Beni Maouche. En s'associant à des compagnons de parcours, il créa La SARL VERYNET en 2006, ayant comme unique activité la production d'eau de javel. D'une production artisanale et une distribution locale au départ, il a su développer et créer de la richesse en modernisant son processus de production et en élargissant le réseau de distribution à l'échelle nationale.

Une volonté de développement et d'élargissement de la gamme de produits, a donné naissance en 2013 à la SARL UNIPED; dotée d'une ligne de production de haute technologie récemment installée, en vue de fournir à la ménagère un produit digne de la marque D'OZ, gage de qualité. C'est à cette fin que l'univers D'OZ œuvre assidûment à l'épanouissement et au développement de ses talents qu'il a toujours placés au cœur de sa stratégie globale de management, en privilégiant le recrutement de jeunes diplômés et en renforçant leurs compétences par des actions de formation et de coaching et ceci, en vue d'assurer une meilleure performance dans l'accomplissement de leur devoir envers le consommateur.

## 1.2. Les différents changements connus par l'entreprise :

### ❖ En 2000 :

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

**Financement :** Triangulaire.

**Capital de départ :** 1 800 000 DZD

**Apport personnel :** 250 000 DZD

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

**Soutien ANSEJ :** 450 000 DZD

**Effectif = 3** (le gérant inclus)

**Locaux :** Atelier de 200m<sup>2</sup> (loué auprès d'un particulier).

**Production :** Artisanale.

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

**Zone de chalandise :** Communes limitrophes.

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

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

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

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

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

### ❖ 2003 :

- Abandon de la distribution auprès des détaillants. En raison des lourdeurs de gestion, du rapport négatif entre les efforts et le volume des ventes.
- Mise en place d'une distribution via les grossistes.

- Elargissement de la distribution hors wilaya.
- Référencement auprès d'une centaine de grossistes.
- Chiffre d'affaire annuel aux alentours de 1000 000 DZD.
- L'effectif passe à 7 personnes, gérant inclus.
- En 2006, l'effectif atteindra 19 personnes.

**❖ 2007 :**

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

**❖ 2009 :**

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

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

**❖ 2010 :**

- Occupation de nouveau locaux sur la ZAC d'Akbou.
- Réalisation de travaux.
- Installation d'une ligne de production automatisée.
- Démarches administratives diverses, notamment investissement ANDI.
- La production continue de se faire à Béni-Maouche.

- Il ne s'agit donc pas d'un transfert, mais bel et bien d'une création d'une nouvelle unité de production.
- Augmentation du capital à 31 500 000 DZD.

**❖ 2011 :**

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

**❖ 2012 :**

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

**❖ 2013 :**

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

**❖ 2014 :**

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

**❖ 2015 :**

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

**❖ 2016 :**

- L'effectif total de 146 salariés

### 1.3. Les définitions des différents services :

#### ❖ Services hygiène, sécurité et environnement(HSE) :

Son rôle est réparti entre prévention (évaluation des risques), protection (limiter des dégâts et les dangers) soit du personnel ou de l'environnement (toxique, chimique et autres déchets comme les emballages, bouteilles...etc.), ainsi que la protection contre les incendies. Exemples : le combustible, plastique, source d'énergie ...etc.

#### ❖ Service finance et comptabilité :

Son rôle consiste au suivie et le contrôle des clients, fournisseurs, fiscalités, banques, achat et ventes. Le responsable de ce service établit des rapports tous comme le comptable émet des bilans.

#### ❖ Services ressources humaines :

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

#### ❖ Service du personnel :

Il gère la paie et les carrières. Il est subdivisé en section (section paie, section gestion des carrières et section administrative).

#### ❖ Service social :

Il regroupe les sections des œuvres sociaux (cantine, coopérative, cité d'hébergement), de médecine sociale et la section cultures et loisirs.

**❖ Service des moyens généraux :**

Il a pour mission essentiel la gestion des services généraux. Il est constitué par trois sections (section générale, section assurance, section transports du personnel).

**❖ Service gestion des stocks :**

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

**❖ Service maintenance :**

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

**❖ Service qualité :**

Le responsable de qualité a pour mission de veiller à la bonne qualité du produit à commercialiser en passant d'abord par des vérifications systémiques des matières premières comme les emballages plastiques et autres. Ce service comporte trois chimistes, ces derniers ont rôle de faire des analyses à chaque niveau selon le planning tracé par la hiérarchie

**❖ Service de production :**

Ce service est le cœur de l'entreprise, il a pour mission de façonner les produits à commercialiser, en qualités et en quantités, selon le programme décidé par la direction. Ce service dispose de trois équipes de travail, réparties selon un planning de travail en trois-huit (3x8). Chaque équipe comporte des opérateurs polyvalents, un technicien, un chimiste et un chef d'équipe.

❖ **Service de facturation et expédition :**

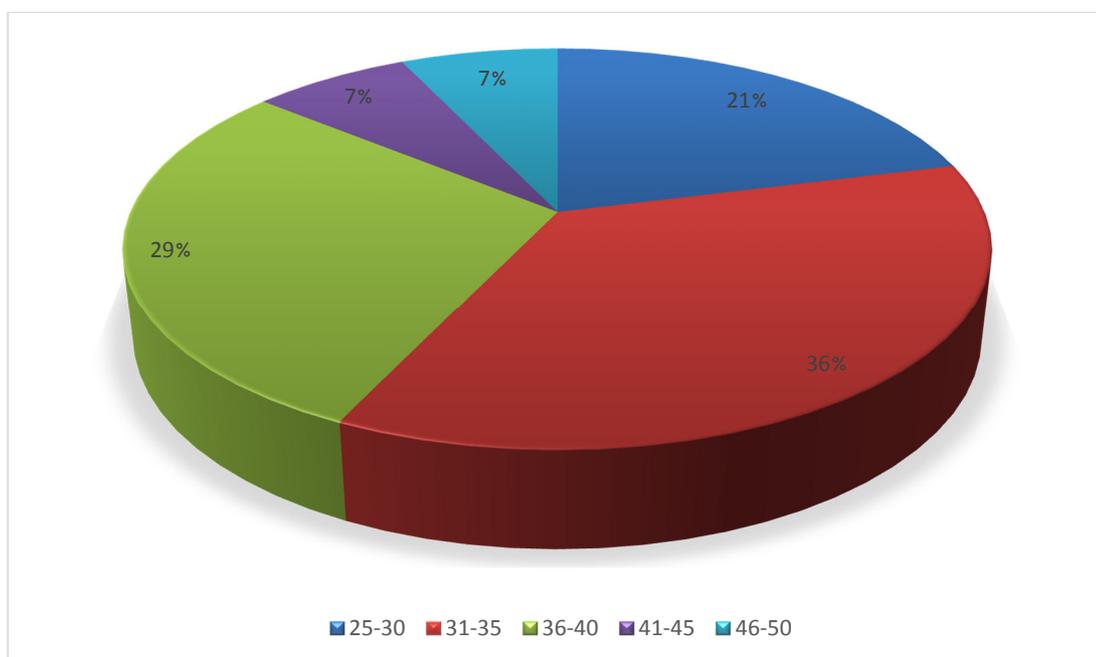
Ce service s'occupe de tout ce qui est facturation, en éditant des bons de livraisons pour chaque opération d'envoi de la marchandise, des achats et des tous ce qui est expédié hors de l'entreprise.

## 2. L'analyse et l'interprétation des données recueillies :

**Tableau N°01 : La répartition de la population d'étude selon l'âge**

Âge	Fréquence	Pourcentage
[25-30ans]	03	21
[31-35ans]	05	36
[36-40ans]	04	29
[41-45ans]	01	07
[46-50ans]	01	07
Total	14	100

**Figure N° 01 : La répartition de la population d'étude selon l'âge**



L'âge le plus dominant dans notre population d'étude et celui de la catégorie [31-35] avec de 36%, suivie par la catégorie des [36-40ans] avec un

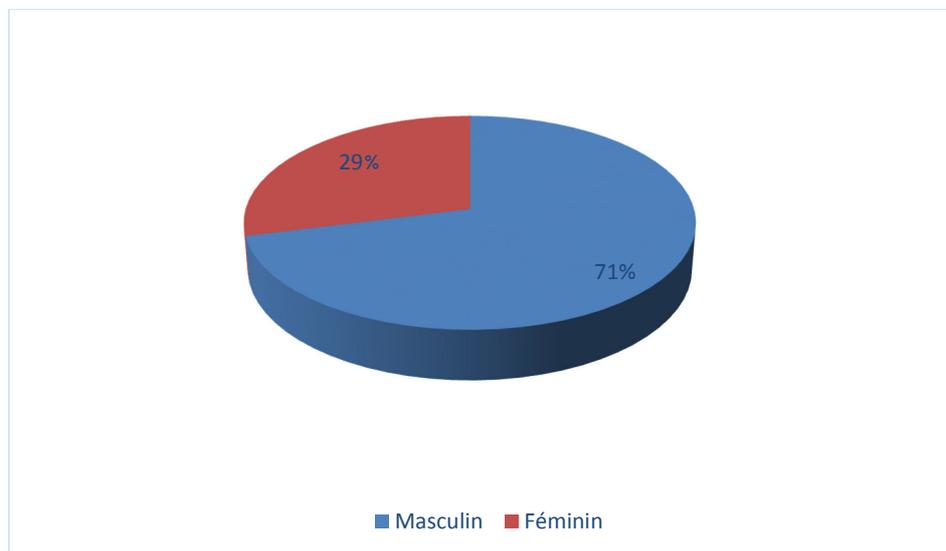
pourcentage de 29%, suivie d'une autre catégorie d'âge qui est [25-30ans] avec un pourcentage de 21%. Pour les deux dernières catégories, celle des [41-45ans] et celle des [46-50ans] avec des fréquences de 7% chacune.

On constate que l'entreprise « VERYNET » dispose de différentes catégories d'âge. Elle privilégie surtout la catégorie des jeunes, car ils sont plus dynamiques, plus motivés et plus engagés. Par contre, la catégorie de plus de 45 ans est plus proche de la retraite, mais c'est aussi la catégorie la plus expérimentée ce qui les rend plus efficaces dans leurs postes occupés.

On constate que l'entreprise « VERYNET » elle dispose de différentes catégories d'âge. Elle privilège la catégorie des jeunes, car ils sont plus dynamiques, plus motivés et plus engagés, par contre la catégorie de plus de (45) ans sont plus proche de la retraite, mais aussi ils sont aussi la catégorie la plus expérimentée ce qui les rends plus efficaces dans leurs postes occupés.

**Tableau N°02 : La répartition de la population d'étude selon le sexe :**

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	10	71
Féminin	04	29
Total	14	100

**Figure N°02 : La répartition de la population d'étude selon le sexe.**

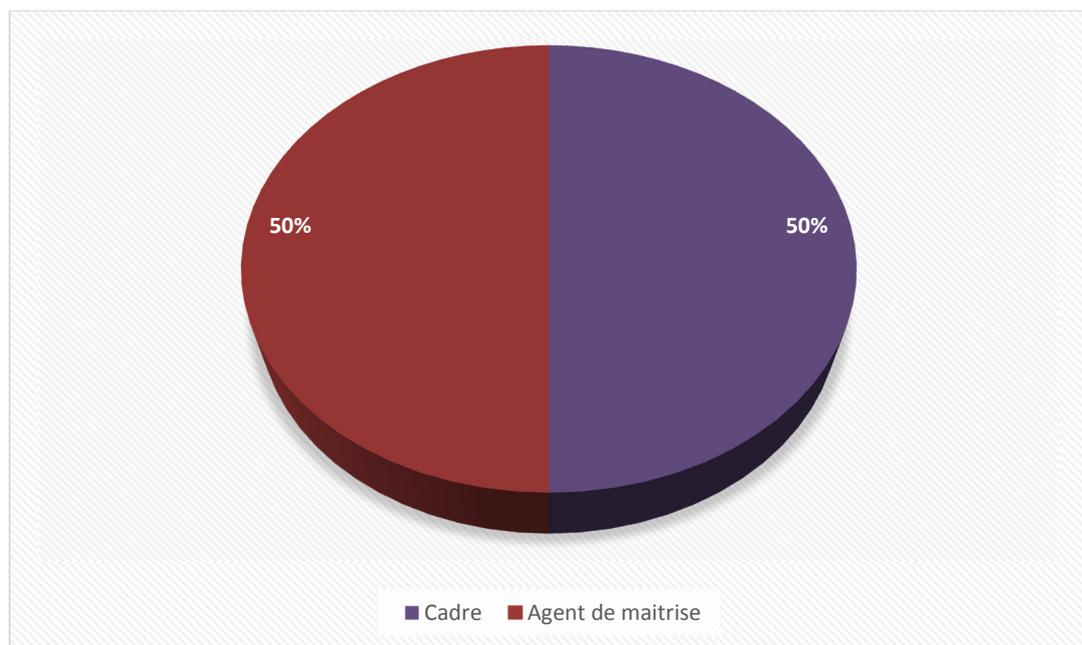
La figure ci-dessus, présente la répartition de l'échantillon selon le sexe, d'où on note 71% de sexe masculin qui est le plus dominant, contrairement au pourcentage de sexe féminin qui représente 29%.

Ça peut s'expliquer par la nature des tâches exécutées au sein de cette l'entreprise, des tâches qui exigent un contacte directe avec les machines et les engins dans la plupart des cas, qui est par nature (ou plutôt par croyance sociétale ou/et par culture professionnelle) un travail d'homme. Tandis que toutes les femmes qu'on a interrogées effectuent plutôt des tâches administratives.

**Tableau N°03 : La répartition de la population d'étude selon le statut professionnel :**

Statut	Fréquence	Pourcentage
Cadre	07	50
Agent de maitrise	07	50
Total	14	100

**Figure N°01 : La répartition de la population d'étude selon le statut professionnel**



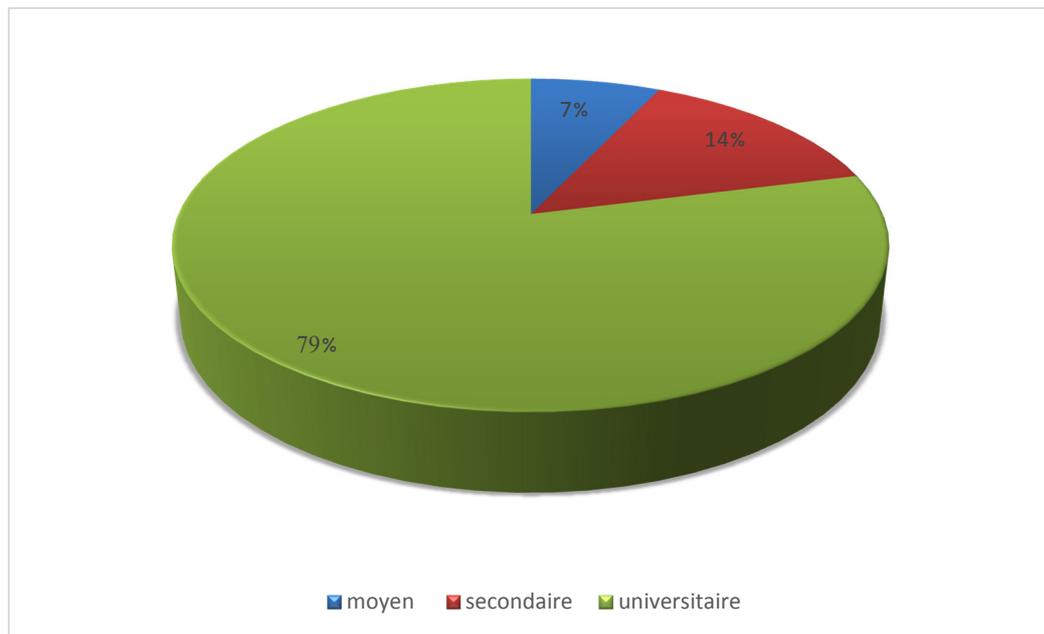
Cette figure nous indique que le pourcentage des interrogés qui occupent le statut de cadre et le pourcentage des interrogés qui occupent le poste « agent de maitrise » sont égaux, 50% pour chaque catégorie.

Cela s'explique par notre choix d'échantillon puisque ces deux catégories sont les plus touchées par la formation.

**Tableau N°04 : La répartition de la population d'étude selon le niveau d'instruction :**

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Moyen	01	07
Secondaire	02	14
Universitaire	11	79
Total	14	100

**Figure N°02 : La répartition de la population d'étude selon le niveau d'instruction**

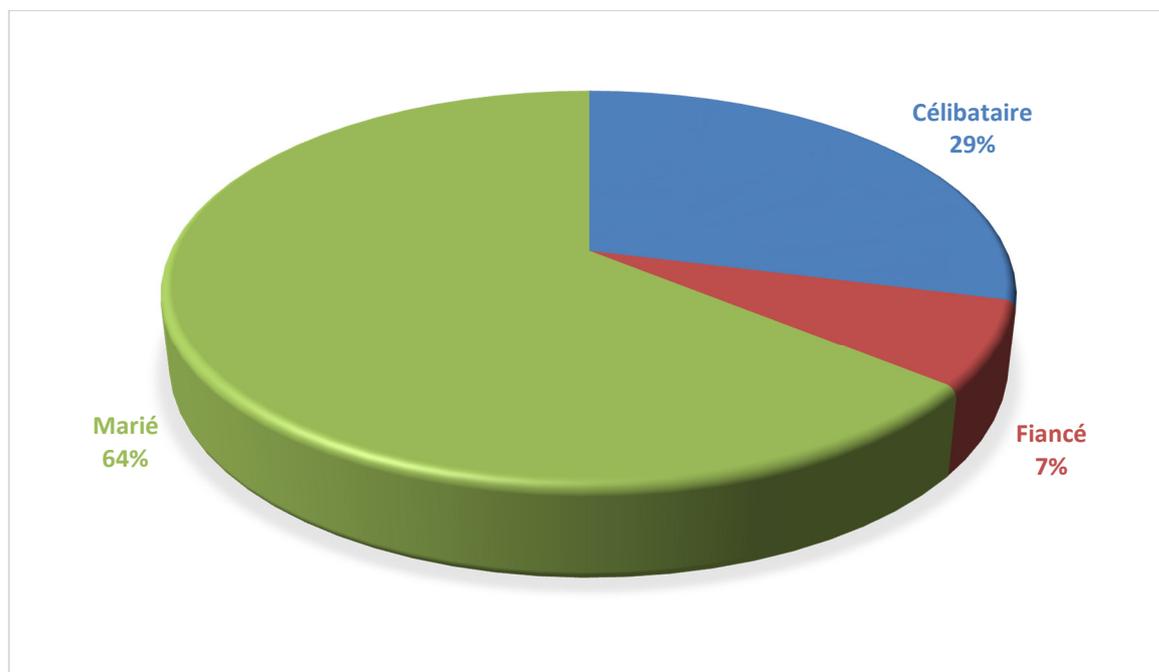


On remarque d'après cette figure que le niveau d'instruction le plus dominant de nos interrogés, est le niveau universitaire avec un pourcentage de 79%, cela s'explique par la nature des activités qui nécessitent un niveau

d'instruction élevé, et aussi sa demande des hautes qualifications, ça signifie aussi que l'entreprise a pris le niveau d'instruction comme critère de répartition des postes de responsabilité. Suivie d'un pourcentage de 14% qui disposent du niveau secondaire et enfin un pourcentage de 7% qui possèdent le niveau moyen.

**Tableau N°5 : La répartition de la population d'étude selon la situation familiale :**

Situation matrimoniale	Fréquence	Pourcentage
Marié	09	64
Célibataire	04	29
Fiancé	01	07
Total	14	100

**Figure N° 05 : La répartition de la population d'étude selon la situation matrimoniale :**

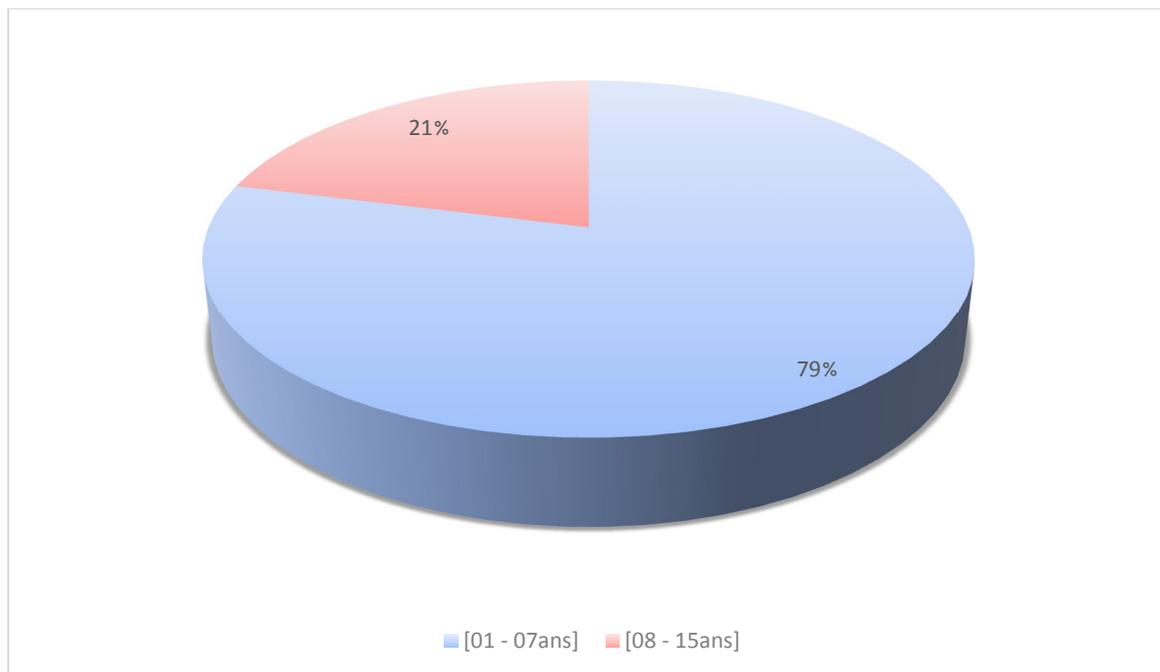
D'après nos données, la situation matrimoniale des mariés semble être la plus distinctive avec une fréquence de 09 personnes, suivie par celle des célibataires, qui compte 04 personnes, et enfin les fiancés avec une personne.

La majorité des enquêtés sont donc mariés, cela revient bien sûr à une certaine stabilité dans leur vie, mais ça met aussi une certaine pression sur leurs épaules à cause de leurs responsabilités autant que conjoints et peut être même autant que parents, or certaines formations choisies par l'entreprise se déroulent en dehors de la wilaya de Bejaia, ce qui peut causer des soucis de disponibilité, à l'inverse des célibataires ou ceux fiancés.

**Tableau N°06 : La répartition de la population d'étude selon ancienneté dans l'entreprise :**

Ancienneté	Fréquence	Pourcentage
[01-7ans]	11	79
[08-15ans]	03	21
Total	14	100

**Figure N° 06 : La répartition de la population d'étude selon l'ancienneté.**



Selon la figure ci-dessous, on note que le pourcentage le plus élevé de 79% qui ont une expérience de [01-07 ans], suivis de 21% les plus anciens dans notre population d'étude qui ont une expérience de [08-15 ans]. Les personnes les plus expérimentées dans notre population d'étude sont des cadres.

L'entreprise « VERYNET » est une entreprise jeune ce qui explique le pourcentage dominant de l'expérience entre [01-07 ans].

« VERYNET » est jeune entreprise, et son renouvellement en 2014 avec la création du service RH et la mise en place d'un nouvel organigramme peut très bien expliquer la dominance de la catégorie [01-07ans] avec (11) personnes.

Les trois éléments restants, ceux entre [08-15ans] sont les éléments les plus expérimentés de notre échantillon. Cela peut s'expliquer peut-être par le besoin de l'entreprise d'avoir à parmi ses effectifs des éléments d'expérience qui peuvent servir l'entreprise avec leurs vécus professionnels.

- **La formation au sein de l'entreprise « VERYNET » :**

D'après les réponses qu'on a récoltées de nous enquêtés, on a constaté que tous nous interrogés, on déjà bénéficié au moins d'une formation après leur recrutement, ce qui signifie que l'entreprise « VERYNET » cherche à améliorer et valoriser le potentiel de ces salariés. La formation vise l'acquisition des savoirs et elle facilite l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel, elle participe à la réalisation des objectifs et elle permet l'efficacité de l'entreprise.

On trouve que nous interrogés ont effectué entre (01) et (06) formations, ces formations sont des courtes durées, comme la formation de la langue française qui est d'une durée de quatre mois destinés aux agents de maîtrise dans le but des adaptés aux besoins liés à leurs pratiques professionnelles. Il s'agit plus particulièrement de permettre aux salariés de mieux s'exprimer et mener une bonne communication avec leurs supérieurs et aussi de les aider à écrire des rapports concernant leur travail, comme le confirme le responsable d'équipe production (âge : 37ans – ancienneté dans l'entreprise : 15ans) : *« la formation de la langue ma beaucoup aider , elle m'a permet d'améliorer, de suivre les informations dans cette entreprise et comprendre les affichages parce que sont écrite en français, et aussi elle a permet la bonne communication avec mes collaborateurs. »*

Aussi on trouve qu'ils ont bénéficié d'une autre formation qui est HSE (hygiène, sécurité et environnement), cette formation a pour objectif de réduire les risques des accidents de travail surtout pour les salariés qui sont en contact direct avec les machines de la production et aussi pour diminuer les maladies professionnelles pour les salariés qui travaillent dans les laboratoires et dans les services de fabrication, étant donné que cette entreprise est de

fabrications des produits de blanchissement et d'entretien. Cette formation était de nature interne, le responsable de formation a préféré de réaliser cette formation dans l'entreprise pour éviter le déplacement des salariés et pour assurer le bon déroulement de cette dernière. Aussi il y'a les formations externes qui se font dans des centres de formation ou des écoles, ça consister de former les salariés en dehors de l'entreprise ça peut même être en dehors wilaya prenant comme exemple la formation (achat) qui a étai effectuée sur Alger, destiné au responsable achat et vent, qui a étai réalisée en deux niveaux, chaque niveau a une durée d'une semaine.

- **Le choix de la formation :**

Et pour ce qui concerne le choix de la formation, quand on a demandé à nous enquêtés est-ce que c'est de votre choix ou bien c'est le choix de votre entreprise, tous les interrogés ont répondu que c'est l'entreprise qui a choisi ces formations.

Une organisation devrait investir dans la formation quand de nouveaux employés sont embauchés pour s'assurer qu'ils ont les connaissances et la faculté de mener leurs tâches à bien, la formation des nouvelles recrues peut comprendre l'orientation, pour qu'elles se familiarisent avec l'entreprise, toute décision de mettre en place un programme de formation commence en général par une analyse ou une évaluation des besoins, pour déterminer quelle formation devrait être donnée et qui devrait la suivre.

Les responsables de cette entreprise sont conscients, c'est pourquoi ils n'hésitent pas à proposer à leurs salariés des formations qui vont avec leurs niveaux pour l'améliorer.

La formation a alors été planifiée en fonction des attentes et besoins de l'entreprise, d'une part, et des besoins du marché, d'autre part. Financée par l'entreprise ou par le biais d'organismes de fonds de formation, elle sert aujourd'hui à permettre aux travailleurs d'améliorer leurs connaissances, compétences et comportements.

L'entreprise « VERYNET » afin de gérer et d'exploiter les connaissances au sein de son organisme, elle établit une culture dans la qu'elles les connaissances sont valorisées, elle fait de son mieux pour faire réussir ces plans de formation.

- **Le plan de formation et les besoins des cadres et agents de maîtrise :**

Chaque année le responsable des ressources humaines établit un plan de formation pour faire évaluer les compétences et répondre aux besoins exprimés par le personnel. Ce plan est construit en fonction de la stratégie de l'entreprise et son lien est direct avec la politique, qualité et les objectifs généraux.

D'après ce tableau on constate que sept personnes parmi quatorze de nos interrogés ont dit que la formation répond beaucoup plus au besoin de développer des nouveaux savoirs. En acquérant des connaissances nouvelles, par ces formations les salariés accroissent leurs performances et ils réalisent à bien leurs tâches ceux qui les rend plus efficaces et rapides dans la réalisation de leurs travaux et ils participent au développement de leur entreprise. De plus ils acquièrent une plus grande valeur sur le plan professionnel ce qui leur permet d'être promus ou bien ils auront une capacité d'exécuter des tâches plus

complexes, c'est ce que l'assistante de la direction générale (âge : 47ans – ancienneté dans l'entreprise : 01ans) nous a dit : « *l'acquisition des nouveaux savoirs et indispensable pour rester compétitif et pourquoi pas pour décrocher un poste supérieur de celui occupé actuellement.* »

Ensuite, on trouve qu'il y a quatre enquêtés parmi les quatorze interrogés qui ont dit que la formation répond au besoin d'approfondir leurs acquis, c'est à partir des formations que les interrogés ont la chance d'approfondir ses derniers en entreprise, l'approfondissement de connaissances est une étape obligatoire, lorsqu'un employé maîtrise à la perfection son domaine d'activités, ils ont tiré davantage de satisfaction. Il peut jouer un rôle supérieur parmi ses collègues.

Ensuite parmi nos enquêtes trois interrogés ont dit que la formation répond au besoin d'actualisation des connaissances. Comme l'un de nos enquêtés qui occupe le poste de chef d'équipe de production (âge : 37ans – ancienneté dans l'entreprise : 15ans) : « *chaque un de nous possède des connaissances, mais qu'il a oublié avec le temps parce qu'il les fait pas travailler ou ils ne les appliquent pas sur terrain* ». Cela signifie que le manque de la pratique fait perdre des connaissances déjà acquises, ce qui oblige le salarié à faire une formation pour mettre à jours tous ces acquis pour suivre l'évolution des nouvelles technologies, comme il est indispensable de suivre la tendance si l'entreprise veut rester compétitive.

Et enfin (02) parmi nos enquêtés ont dit la formation répond au besoin de se familiariser avec l'entreprise, et pour mieux comprendre sa politique pour ce qui concerne les formations

D'après les résultats de notre recherche on constat que le plan de formation élaboré par l'entreprise « VERYNET » répond aux besoins de tous ces salariés et cela par les formations bien choisies quelle offre pour eux.

- **L'intérêt de la formation pour les cadres et les agents de maîtrise :**

D'après les réponses de nos enquêtes, on déduit que les nombres des cadres et les agents de maîtrise qui disent que la formation est un moyen du développement des compétences est d'une fréquence de (10) personnes, pour eux la formation les aide à améliorer les connaissances déjà acquises et à avoir des nouvelles compétences.

Ensuite le nombre des travailleurs qui disent que la formation est un moyen de motivation est d'une fréquence de sept personnes. Les salariés sont plus motivés dans l'exercice de leurs tâches après être passés par une formation. On a aussi remarqué que les personnes les plus motivées sont ceux qui ont effectué plus de formation par rapport aux autres. Quand une entreprise fait des formations pour ces salariés, elle prouve qu'elles les apprennent ainsi que leur travail, naturellement, cela va crier de l'enthousiasme, de la loyauté et l'attachement à l'entreprise. C'est ce que l'un de nos enquêtes qui occupe le poste de contrôle qualité (âge : 31ans – ancienneté dans l'entreprise : 05ans) nous le confirme : *« si l'entreprise me fait une formation ça signifie qu'elle me valorise et quelle croit en moi, elle ne va pas s'investir en moi pour rien, mais par contre je vais faire de mon mieux pour mériter ma place dans cette entreprise »*.

Suivie d'une seule personne qui dit que la formation est un moyen d'amélioration et d'avancement dans le poste. Elle lui permet d'améliorer et évoluer dans le poste qu'il occupe, et d'avoir pourquoi pas plus de responsabilités, en autres termes, ça permet des opportunités de carrières et de promotion.

Et enfin on a une autre personne qui dit que la formation est un moyen pour faire face aux changements technologiques, un changement technologique ou l'adoption d'une nouvelle technologie demandent aussi une formation et un perfectionnement des employés, pour s'assurer que ceux qui se servent de cette technologie le fassent correctement et en toute sécurité. Des présentations effectuées par le fournisseur de la technologie peuvent aussi aider les employés à se familiariser avec la technologie et à apprendre à s'en servir correctement.

- **Les objectifs de la formation dans l'entreprise :**

Les cadres et les agents de maîtrise disent que la formation au sein de l'entreprise « VERYNET » a un objectif de développer des compétences et d'actualisation des connaissances avec une fréquence de (10). Un salarié dans son milieu de travail est à la recherche constante de développement de ses compétences et ses capacités puisqu'il est tout le temps dans un souci d'efficacité professionnelle dans son travail. Cela a bien précisé l'enquête N°7 qui occupe le poste de responsable des ressources humaines (âge : 37ans – ancienneté dans l'entreprise : 03ans), et qui a dit : « *Réellement, il y a beaucoup d'objectifs : acquérir de nouvelles connaissances et développer les compétences, s'adapter aux l'exigence du poste...* ». Et puis, c'est grâce à la formation que les salariés ont la chance de renouveler leurs connaissances et de les actualiser dans leurs domaines respectifs.

Ensuite c'est le développement des capacités et actualisation des connaissances avec une fréquence de (07). Un cadre ou agent de maîtrise qui ne se sentent pas bien par rapport au poste occupé, ne pourra pas exécuter les tâches qui lui sont proférées de manière efficace, c'est ce que la confirmé

responsable d'approvisionnement (âge : 37ans – ancienneté dans l'entreprise : 05ans), qui dit : *« Je pense qu'à travers les différentes formations que l'entreprise nous propose, son objectif est d'adapter le potentiel de son personnel, c'est donc dans un souci de perfectionnement surtout. »* et en plus de ça, il n'aura aucun plus a donné pour son poste. Cela nous renseigne peut-être sur l'importance de l'adaptation des cadres et les agents de maitrise, comme un des facteurs essentiels qui créent des conditions favorables pour l'épanouissement professionnel.

Suivie par un meilleur rendement avec une fréquence de (05). Et comme le rendement est essentiel aux yeux de l'entreprise, il est de même pour les interroger. Or un rendement avec une forte cadence permet une hausse de la productivité individuelle et collective de l'ensemble des cadres et des agents de maitrise, ce qui peut avoir des retombés directs pour l'entreprise. En plus, un meilleur rendement permet une certaine satisfaction individuelle et collective, puisqu'il est significatif de productivité, ce qui nous ramène toujours à des retombés sur l'institution. Un meilleur rendement peut jouer un rôle majeur dans la productivité de toute firme. Il peut être significatif d'une certaine satisfaction individuelle et collective des cadres et des agents de maitrise.

Parmi les objectifs, il y a aussi «préparation aux changements technologiques et professionnels» avec une fréquence de (04). En effet, le monde professionnel est dans une spirale interminable de mutation technologique et organisationnelle qui l'affecte. Ses changements qui se produisent imposent une certaine mise-a-jour, ou devons-nous dire, une mise-a-niveau des connaissances. Une actualisation des connaissances qui doivent être en continu, et la formation offrent cette possibilité de le faire.

Dans la catégorie autre, il y a un seul objectif qui est cité par l'un des enquêtés, est « une meilleure communication ». La communication est un souci permanent pour l'entreprise. Or, une bonne communication permet une

meilleure compréhension entre les membres de l'organisation et entre les différents services qui le composent, ça évitera les malentendus et les accidents. La communication dans l'entreprise assurer la compréhension, et facilite la transmission des informations entre les salariés eux même ou bien entre services.

Les formations programmées par l'entreprise « VERY NET » visent à développer les compétences et actualiser les connaissances, a adapté le potentiel des travailleurs à leurs postes, meilleur rendement et une préparation aux changements professionnels.

- **L'importance donnée à la formation dans l'entreprise :**

D'après les réponses de nos enquêtes, la totalité nous assure que l'entreprise « VERYNET » donne une importance à la formation. Le superviseur HSE (âge : 45ans – ancienneté dans l'entreprise : 03ans) nous dit : *« ...le fait même qu'elle ne refuse pas les suggestions en formation qu'on lui propose..., et le fait aussi que l'entreprise nous invite à s'exprimer sur nos besoins et manque, ça veut dire quelle donne de l'importance à la formation. »*

En effet, l'estime donnée apparait bien dans les formations que l'entreprise, ou le service GRH décide de faire, c'est-à-dire, des formations de qualité et de quantité.

L'entreprise « VERYNET » assure des formations en nombres. On parle bien de la quantité programmée chaque année par le service GRH de l'entreprise.

Elle assure aussi des formations de qualité. En termes d'organisme formateur, qui veut dire que le choix se fait par rapport aux contenus des formations proposées aussi. On parle aussi des formateurs quels sollicite, or

l'entreprise, des fois, elle fait appel à des formateurs étrangers lorsque les organismes nationaux ne satisfassent pas leurs besoins, ou bien en cas d'inexistence d'experts algériens dans le domaine souhaité.

L'importance aussi peut se voir à travers les sollicitations du service GRH aux chefs et au salariés eux même, a déclaré leurs besoins en formation et de leurs manques en termes de connaissances. À travers aussi l'encouragement aux initiatives et aux suggestions.

L'importance aussi peut s'expliquer à travers la vision de l'entreprise de la formation comme un investissement et non pas comme une dépense. L'entreprise a donc conscience des effets que peut avoir la formation sur son personnel et pour l'ensemble de l'organisme.

L'ensemble de notre échantillon des cadres et des agents de l'entreprise « VERYNET » assure que leur entreprise donne et insiste sur l'importance de la formation.

- **Les situations professionnelles qui nécessitent une formation :**

Une des situations professionnelles qui nécessite une formation selon les cadres et les agents de maîtrise de l'entreprise « VERYNET » est les nouvelles technologies avec une fréquence de (13). Les mutations technologiques ont impacté le milieu de travail. Le cas N°5 qui occupe le poste de gestionnaire de stock (âge : 34ans – ancienneté dans l'entreprise : 01ans) nous dit : « ...s'il y a par exemple un nouveau logiciel que l'entreprise doit intégrer dans mon poste de travail, eh ben, je devrais faire une formation sur son fonctionnement. Et puis s'il y a de nouvelles méthodes de travail qui améliore le fonctionnement de chacun, former le personnel devient alors une nécessité ».

En effet, les nouvelles technologies ont imposé aux entreprises d'être à la pointe en ce qui concerne les nouveautés numériques. C'est ce que déclare le superviseur HSE (âge : 45ans – ancienneté dans l'entreprise : 03ans) : « Nouvelles procédures, normes... on parle aussi des nouvelles technologies qui remplacent les anciens moyens de production ou de gestion. ». Dans un but de compétitivité et de modernisation, les entreprises investissent de plus en plus dans le renouvellement de ces machines et essayent de se procurer les derniers logiciels de gestion et du traitement. Du coup, les travailleurs confrontés à des nouvelles machines et logiciel qui n'ont jamais utilisé, doivent nécessairement passer par des formations pour les initier à l'utilisation de ses technologies nouvelles.

Ensuite c'est les nouvelles méthodes de travail avec une fréquence de (11). Dans un monde de travail en mutation constante, des nouvelles méthodes de travail voient le jour, de nouvelles lois de gestion, de nouvelles procédures, de nouvelles normes sont adoptées. La responsable des ressources humaines (âge : 37ans – ancienneté dans l'entreprise : 03ans), nous dit : « S'il y a une

*nouvelle loi dans la réglementation algérienne, les personnes vont être formé par rapport à celle-ci. Par exemple : la nouvelle loi des finances », et c'est la même chose pour le chef d'équipe de production (âge : 37ans – ancienneté dans l'entreprise : 15ans) qui dit : « ...et puis, s'il y a des nouvelles normes ou obligations des formations pour le personnel sont obligatoires... ». Du coup, les entreprises qui se soucis d'être leader doit suivre les tendances en termes de méthodes de travail et de gestion, on parle des lois adoptées, des normes et des procédures introduites dans les législations. Une formation du personnel de l'entreprise s'impose pour les mettre au courant de toutes ses nouveautés.*

Suivie par une promotion ou un nouveau poste avec une fréquence de (03). En cas d'une promotion ou un nouveau poste et que les compétences de l'intéressé sont en décalage avec les exigences du poste, une formation donc s'impose pour lui permettre une acquisition des compétences exigées et/ou d'adapter ses acquis et les développer pour l'adapter au poste. Le cas N°4 qui est le responsable d'approvisionnement (âge : 37ans – ancienneté dans l'entreprise : 05ans) nous le confirme : *« Si l'entreprise intègre dans n'importe quel service un logiciel de gestion et que le personnel ne le maîtrise pas, obligatoirement ça nécessite une formation spécialisée. Ce permet de se mettre à jour ».*

Les nouvelles technologies, les nouvelles méthodes de travail, la promotion et un nouveau poste de travail sont les situations professionnelles qui nécessitent une formation, d'après les cadres et les agents de maîtrise de l'entreprise « VERYNET ».

- **Les moyens de développement des compétences :**

Le tableau ci-dessous nous montre que parmi les moyens de développement des compétences, il y a l'expérience qui est désignée comme moyen de développement avec une fréquence de (10). L'expérience professionnelle est un élément important dans le curriculum d'un travailleur, puisqu'un riche vécu professionnel est un atout et un élément à ne pas négliger pour toutes entreprises, qui prend en compte et qui valorise des éléments avec une certaine expérience. Le responsable d'approvisionnement (âge : 37ans – ancienneté dans l'entreprise : 05ans) précisé en disant : « *L'expérience aussi puisqu'à force d'avoir un vécu professionnel, ça nous aide à développer nous propres connaissances et compétences, sans avoir droit, ni même prendre part à des formations* » Et le cas N°3 qui occupe le poste de chef d'équipe production (âge : 37ans – ancienneté dans l'entreprise : 15ans) ajoute : « *À force de faire les choses et de faire face à des situations diverses, tes compétences et connaissances se développent et s'adaptent surtout à ces situations* ». C'est donc un moyen considéré par les enquêtes comme un développeur de compétences et ça à travers les acquits tout au long de la vie professionnelle.

Ensuite c'est la curiosité personnelle, avec une fréquence de (08). L'enquêté qui occupe le poste de gestionnaire de stock (âge : 34ans – ancienneté dans l'entreprise : 01ans) nous dit : « *...je pense que la curiosité et l'intelligence nous mènent à nous développer nous-même, puisque, on cherche à savoir des choses que nous ne connaissons pas.* ». En effet, un salarié qui est en recherche constante de développer ses compétences à travers son propre désir de savoir et d'apprendre plus, et à travers son appétence pour les nouvelles connaissances et ça recherche propre d'évolution de ses capacités, peut effectivement permettre un développement des compétences.

Pour les interviewés de l'entreprise « VERYNET », le travail sur le tat permet un développement des compétences avec une fréquence de (04). D'après les cadres et les agents de maîtrise, en plus de la formation, le travail sur le tat et l'exercice direct sur la tâche attribuée... offre une opportunité de développer les compétences. Cela peut se faire à travers, la manipulation et l'implication directe du personnel sur son travail, avec un certain encadrement par un responsable ou tuteur. Cette implication directe est une sorte d'expérience, mais une expérience à acquérir.

En plus de ça, il y a un autre moyen jugé par les cadres et les agents de maîtrise de l'entreprise « VERYNET » comme une alternative à la formation et qui permet le développement des compétences en plus de la formation sont : les conditions au sein de l'entreprise. Les conditions de travail propice peuvent favoriser la monter des compétences puisque lorsqu'on trouve des conditions de travail favorable, cela engendre une certaine motivation et mettre le personnel, en général, dans de bonnes conditions, encourage pour ne pas dire favorise la monter des compétences puisque les conditions et l'environnement sont opportunes.

Comme moyens de développment des compétences en plus de la formation, les cadres et les agents de maîtrise de l'entreprise « VERYNET » trouvent que la curiosité personnelle, l'expérience et le travail et l'apprentissage sur le tat sont des alternatives à la formation.

- **La satisfaction des cadres et des agents de maîtrise de leurs formations :**

D'après les réponses des interrogés, on a constaté que la majorité et qui sont de (13), sont satisfait des formations qui ont effectués, avec un contre cas d'une interviewée qui a jugé que certaines formations qu'il a effectuées est moyennement satisfaisantes et ça se justifie par la saturation en termes de nombre de formations effectué par années, que s'y devenu à un moment donné trop pesant. Une inadéquation entre les formations et le domaine du personnel, et le responsable d'approvisionnement (âge : 37ans – ancienneté dans l'entreprise : 05ans) nous le dit : *« Mais on se retrouve des fois face à des formations que nous nous prouvent pas appliquer, puisqu'elle n'est pas adéquate avec la nature de notre travail et que nous nous pouvons pas exercer. Par exemple : si je me refaire à mon poste et que je fais une formation achat, les enseignements que je vais acquérir ne seront pas en harmonie avec la nature de mon travail donc je ne peux pas appliquer et mettre en pratique ce que j'ai assimilé ».*

En effet, l'entreprise « VERYNET » a met en pratique en 2015 et en 2016 un plan de formation assez riche en termes de nombre de formation proposée à son personnel. C'est pour cette raison même que le service RH de l'entreprise a met en sorte cette année de demandé aux chefs des services de bien vouloir identifier, dégagé et d'énoncé les besoins probables de leurs services en termes de formation dont ils auraient peut-être besoin.

À part ça, la plupart des interviewés ont déclaré qu'ils sont bel et bien satisfaits de leurs formations. Ça s'explique bien par la prise au sérieux des salariés des formations proposées. Une importance qui peut s'expliquer par les opportunités qu'offre la formation à l'ensemble du personnel, en termes de consolidation et de renouvellement de leurs connaissances et le développement de leurs compétences. Le responsable d'approvisionnement (âge : 37ans –

ancienneté dans l'entreprise : 05ans) nous l'affirme en déclarant : « *Je suis satisfait, de moment où les connaissances enseignées sont utiles et adapté à mes besoins. Ça va m'aider dans mon travail.* » et le chef de production (âge : 37ans – ancienneté dans l'entreprise : 15ans) ajoute : « *C'est des formations qui m'aident personnellement dans mon travail. Car ça correspond à mes besoins, du coup, je ne trouve pas des difficultés.* ». Ça peut s'expliquer aussi par des opportunités et des perspectives à venir en termes de promotion et de carrière. Et puis, la satisfaction peut s'expliquer aussi par le renforcement des liens interpersonnel et professionnel entre collègues au cours de ces formations.

Les cadres et les agents de maîtrise de l'entreprise « VERNET » sont satisfait des formations qu'ils ont effectués.

- **Les raisons de la satisfaction des cadres et des agents de maîtrise :**

D'après les cadres et les agents de maîtrise de l'entreprise « VERNET », la satisfaction des formations effectuées est due aux contenus de la formation avec une fréquence de (13). Par exemple, le cas de chef d'équipe production (âge : 37ans – ancienneté dans l'entreprise : 15ans) nous dit : « *Le contenu de la formation en elle-même est bénéfique...* ». Cela peut s'expliquer par le contenu riche des formations proposées par l'entreprise au profil de son personnel. Des formations riches donc en contenu, mais qui répondent surtout aux besoins de son personnel en termes de connaissances et compétences à acquérir et à développer.

Ensuite, c'est les outils, matériels et moyens mis en disposition avec une fréquence de (10). Cela s'explique par des conditions favorables dont l'entreprise leur a assuré lors de leurs formations. En ce qui concerne les moyens de déplacements, d'hébergements et de séjours dont l'entreprise leur a consacré

pour un bon déroulement des formations et pour mettre à l'aise le personnel lors de son apprentissage. Cela le confirme le cas N°01 le chef d'équipe production (âge : 37ans – ancienneté dans l'entreprise : 15ans) qui dit : « *les outils, matériels et moyens mis à disponibilité sont bons et favorisent le bon déroulement et l'acquisition des enseignements* ».

Après vient le rôle de l'encadrement avec une fréquence de (05). Les cadres et les agents de maîtrise concèdent que l'encadrement lors de leurs formations est une des raisons de leur satisfaction. Cela peut s'expliquer par le choix des centres de formation tout d'abord. Des centres qui offrent donc des services de qualité, dont des encadreurs et des formateurs, de renommés. Le chef d'équipe production (âge : 37ans – ancienneté dans l'entreprise : 15ans) précise : « *... l'encadrement aussi est satisfaisant, il est compétent et a de l'expérience. Il transmet le message et l'information facilement et dans toutes les langues possibles. L'endroit d'hébergement aussi est confortable, le climat général permet de faire une formation de qualité* ». Cela permet au personnel de profiter à plein de l'expérience de ce dernier et de son savoir et savoir-faire. Or, un bon formateur permet la transmission du message aux apprentis, ils leur parlent avec un langage simple et compréhensible, ce qui favorise bien évidemment, l'assimilation et la compréhension.

Les cadres et les agents de maîtrise de l'entreprise « VERYNET » sont satisfaits des formations qui sont effectuées en raison du contenu des formations elles-mêmes, des moyens, matériels et outils mis en disposition par l'entreprise et aussi grâce au rôle de l'encadrement.

- **Les changements après les formations :**

Après chaque formation, nos interrogés aperçoivent qu'il existe un certain degré du changement dans la façon ou la manière dans lequel ils réalisent leurs travaux. La plupart de nous enquêtés disent que ce changement se perçoit dans la rapidité et efficacité, avec une fréquence de (07). Ils ont ajouté des connaissances à leurs acquis ce qui les a permis de devenir plus expert aussi. Ils ont déjà bénéficié, par exemple, d'une formation intitulée « *la gestion du temps* » ce que leurs a permis de bien gérer leurs temps et d'éviter les rotations sans intérêt, ça leurs a permis aussi de devenir plus rapide dans la réalisation de leurs tâches parce qu'ils savent bien de quoi il consiste leurs travaux.

Ensuite, le changement s'aperçoit dans la facilité d'exécuter les tâches, avec une fréquence de (05). C'est grâce aux formations établies que les cadres et les agents de maîtrise aient la possibilité de comprendre et approfondir les connaissances qui concernent leurs postes de travail, ça ne veut pas dire qu'ils n'avaient pas la capacité d'occuper leurs postes avant les formations, mais juste après leur recrutement ils avaient des difficultés à s'adapter au poste. Ces formations leurs a permis aussi d'évoluer et de se spécialiser dans leurs domaines, ce que l'un de nous enquêtés qui occupe le poste de chef d'équipe production (âge : 37ans – ancienneté dans l'entreprise : 15ans) à confirmer en disant que : « *toutes les formations que j'ai faites au sein de cette entreprise, m'ont beaucoup aidé dans la réalisation de mon travail et c'est devenu plus facile.* »

Enfin, on a constaté qu'il existe une troisième catégorie qui dit que le changement se trouve dans la communication, avec une fréquence de (04). La communication est un outil très important pour assurer la transmission des informations dans l'entreprise, ce qui permet de suivre les actualités et être au courant de tout ce qui se passe au sein de leurs organismes. Une bonne communication permet donc d'établir des bonnes relations entre les salariés et

aussi d'éviter les conflits, or, dans le cas contraire, cela amène à avoir un milieu de travail défavorable, ce qui cause un mauvais rendement des travailleurs et qui empêche l'entreprise à atteindre ces objectifs qui sont l'amélioration de la production et d'avoir un rendement positif. La communication permet aussi aux salariés d'exprimer leurs besoins en ce qui concerne les formations et leurs manques en savoir, savoir-être et savoir-faire.

- **L'effet de la formation sur le développement des compétences :**

Lorsqu'on a posé la question de l'effet de la formation sur le développement des compétences, tous les interrogés ont répondu qu'il existe bel et bien un effet et que cet effet est pleinement positif.

Ça peut s'expliquer par le degré d'estime donnée à cette dernière. Le personnel a conscience des bienfaits de la formation et de ses effets positifs sur le développement de leurs compétences et la maîtrise de leurs métiers et tâches respectives, ce qui aide au bon déroulement de leur travail aussi. Tout ça, s'avère avoir des retombés sur le personnel, mais ça peut imprimer aussi l'entreprise comme un ensemble puisque des retombés peuvent être concluant, or former les employés afin qu'ils puissent pleinement utiliser les outils, les logiciels et les procédures mis à leur disposition peut permettre un accroître le niveau de production donc des retombés positifs sur l'ensemble de l'entreprise.

Les cadres et les agents de l'entreprise « VERYNET » estiment que la formation a un effet positif sur le développement de leurs compétences.

- **Le besoin d'actualisation des compétences :**

D'après l'étude qu'on a faite auprès des cadres et des agents de maîtrise de l'entreprise « VERYNET », on a déduit que la majorité des enquêtées s'estiment avoir le besoin d'être plus former. Cela montre l'importance donnée par ses derniers à la formation et le développement de leurs compétences respectives et le renouvellement de leurs connaissances.

L'enquêté qui occupe Le poste de superviseur HSE (âge : 45ans – ancienneté dans l'entreprise : 03ans) a dit : *« on se sent toujours en manque, on a toujours besoin de formations, le savoir n'as pas des limites, et se former aussi n'a pas de limite ».*

Ce qu'il faut savoir, c'est que les services RH de l'entreprise veille aussi à donner au personnel et aux chefs des services, la possibilité de proposer des formations et de déclarer leurs besoins. Le service prend ainsi en considération les remarques et les suggestions venues des différent services.

Mais il y a bien deux enquêtés qui se disent qu'ils n'ont pas besoin de formation actuellement. Ils jugent ainsi leurs compétences comme stables. Cela peut s'expliquer par la satisfaction (pour ne pas dire « saturation ») en termes de formation et qu'ils sont pleinement performants dans leurs tâches respectives, donc ils ne sentent nul besoin de se former puisqu'ils s'estiment maîtrisés bien leurs travaux et ne se sentent pas en manque.

Les cadres et les agents de maîtrise de l'entreprise « VERYNET » sentent le besoin permanent de se former et d'actualiser leurs connaissances.

- **La mise en pratique des nouvelles connaissances :**

D'après notre étude, la plupart des enquêtés (13 d'entre eux) déclarent avoir met en pratique leurs nouvelles connaissances. Or, le rôle de la formation c'est de consolider, développer et renouveler les connaissances détenues. Et lorsque les enquêtés disent qu'ils ont met en pratique les connaissances qu'ils ont acquises lors de leurs formations, ça peut prouver l'utilité de ces dernières et les objectifs tracer et souhaité à travers ses formations a été a atteint. Et puis lorsque les connaissances sont appliquées, ça veut dire aussi que les salaries ont très bien assimilé les contenus des formations effectuées.

Mais par contre, un enquêté déclare qu'il n'a pas vraiment et en pratique certaines connaissances qu'il a acquises. L'enquêté N°1 qui occupe le poste de Chef d'équipe de production (âge : 37ans – ancienneté dans l'entreprise : 15ans) déclare : « *Certains acquits et connaissances seulement, pour dire la vérité. En fait, il y a des choses que nous n'avons pas mis en pratique pour des raisons d'incapacité, incompatibilité ou bien c'est juste que nous n'avons pas eu l'occasion de s'y mettre* ». Cela peut s'expliquer par le contenu de certaines formations qui peut être inadéquat avec le poste ou hors de son domaine de maitrise et de spécialité.

Les cadres et les agents de maitrise de l'entreprise « VERYNET » ont généralement met en pratique les nouvelles connaissances qu'ils sont acquis lors de leurs formations.

- **L'apport de la formation concernant le développement de l'entreprise :**

D'après les cadres et les agents de maitre la formation permet le développement de leurs entreprises à travers la façonnassions d'un produit de qualité, et ça avec une fréquence de (13). Le superviseur HSE (âge : 45ans – ancienneté dans l'entreprise : 03ans) nous dit : « *Je pense que lorsqu'on fait des formations, c'est pour avoir une ressource compétente, pour avoir une bonne production, de la qualité aussi* ». La qualité de produit est donc un élément important, pris en compte par toute entreprise de renommée. Une bonne formation peut permettre aux travailleurs une meilleure maitrise de leurs taches, cette maitrise permet aussi un produit perfectionné et une qualité meilleure. Ça peut permettre un travail et un produit impeccable, et justement, la formation peut très bien permettre une qualité des produits puisque les compétences acquises avec celle-ci offrent au travailleur un perfectionnement dans leur travail, une meilleure connaissance des gestes a fourni ainsi que les procédures et méthodes de travail à appliquer.

Ensuite, c'est par l'amélioration de la production avec une fréquence de (11). Le responsable « Gestion des stocks » nous dit : « *Lorsque vous faites une formation aux salaries, y aura un développement de son niveau général de connaissance et potentiel, donc plus de productivité...* ». Comme on a déjà dit, une meilleure maitrise de la tâche par le bai de la formation peut permettre le développement de l'entreprise, à travers l'amélioration de la production, et terme de produit et en termes de performances des salariés aussi. Cette maitrise des tâches et du travail engendra forcément une performance salariale accrue. Les gestes et les procédures sont maitrisés, du coup, la performance se remarquera par une augmentation de la production.

Après une meilleure production. Les cadres et les agents de maîtrise de l'entreprise « VERYNET » disent que la formation permet le développement de leurs entreprises en lui rapportant plus de bénéfices avec une fréquence de (08). L'agent d'accueil (âge : 29ans – ancienneté dans l'entreprise : 02ans) nous dit : « ...plus de productivité, et donc c'est plus de bénéfices aussi pour l'entreprise. C'est gagnant-gagnant pour tous les deux ». En effet, toute entreprise a pour objet de réaliser des bénéfices, et pour ça, différents éléments rentrent en compte. La formation, à travers la maîtrise quel peut permettre aux salariés, rend le travail plus fructueux, plus rapide et plus productif. Ça permet aussi un produit avec une qualité meilleure, ce qui peut avoir des retombés directs en termes de bénéfices, les produits de l'entreprise seront demandés sur le marché et les clients seront satisfait, du coup la demande augmentera de plus en plus et nombreuses opportunités s'offriront à l'entreprise.

La formation permet à l'entreprise d'être plus visible, ce qui a été dit par (03) interviewés. À travers la formation, l'entreprise sera considérée comme compétitive puisque celle-ci cherche à se doter des dernières technologies, a formé son personnel sur les dernières tendances et restée sur la pointe des nouveautés. Du coup, l'entreprise donne aussi une image positive comme une firme qui s'occupe de son personnel, de son développement et de son bien-être professionnel en plus du social. Cela façonnera probablement l'image et la visibilité de l'entreprise sur le marché autant qu'entreprise bienveillante et moderne.

D'après les cadres et les agents de maîtrise, la formation dans l'entreprise « VERYNET » permet le développement de cette dernière à travers des produits de qualité, une meilleure production, plus de bénéfice et une meilleure image et visibilité.

### 3. Présentation des résultats :

D'après l'analyse qu'on a faite, à l'aide de l'entretien qu'on a mené sur le terrain avec les salariés de l'entreprise « VERYNET », en particulier avec les cadres et les agents de maîtrise, à la suite des données recueillies sur le terrain ainsi que le travail d'analyse des résultats obtenu, on a constaté que :

Le service RH de l'entreprise « VERYNET » à travers les plans de formation prés-établie, et les programmes annuels, accompagné d'un budget conséquent consacrée ; tentes-en autre, de répondre aux besoins de ses salariés, et de leurs permettre de jouir d'une certaine maîtrise de leurs tâches. Cette maîtrise qui devient possible par le biais de formations, donne la possibilité d'acquérir de nouvelles connaissances et de consolider celles déjà existantes, avec un développement des savoirs, savoir-faire et savoir-être du personnel. Tout cela s'inscrit dans un souci de perfectionnement, d'adaptation aux nouvelles exigences professionnelles, pour un rendement meilleur et pour une production de qualité.

Notre recherche nous a menés donc à examiner nos conjectures et répondre à nos questionnements. Cela s'est fait après avoir saisi le perfectionnement, l'exécution et le déroulement du programme de formation dans l'organisme qui nous a accueilli. Celui-ci nous a permis, successivement, de confirmer nos deux hypothèses :

En ce qui concerne la première hypothèse qui est : l'entreprise «VERYNET» est engagée dans une démarche de développement des compétences par la formation. »

La formation dans l'entreprise « VERYNET » a pour objectif le développement des compétences de ses cadres et de ses agents de maîtrise. Ces

derniers affirment que l'entreprise est engagée clairement dans une démarche de développement des compétences, à travers les formations qu'elle leur propose, des formations de qualité et qui répondent à leurs besoins. En se basant sur les tableaux N°8 et le N°9, la confirmation de notre première hypothèse est atteinte.

Notre deuxième hypothèse stipule que : «la formation dans l'entreprise « VERYNET » engendre un impact sur les compétences des cadres et des agents de maîtrise, ainsi que sur les résultats de l'entreprise. »

Le bon déroulement de ses formations et leurs contenus importants a permis aux cadres et aux agents de maîtrise de développer et d'acquérir de nouvelles compétences, d'actualiser leurs connaissances et approfondir leurs acquis, tout cela nous se constate dans la facilité et la rapidité avec laquelle ils maîtrisent leurs tâches, ce qui donne la possibilité d'un rendement meilleur.

Une meilleure maîtrise et un meilleur rendement des cadres et des agents de maîtrise ont un effet direct sur la quantité et la qualité des produits, ce qui permet à l'entreprise d'avoir une bonne image sur le marché, et tout cela mène à avoir une augmentation des bénéfices, ce qui mène l'entreprise à se développer.

D'après nos constatations, on peut dire que la formation au sein de l'entreprise « VERYNET » a un impact sur les résultats de l'entreprise comme le montre le tableau N°13, et cet impact est pleinement positif et qui garantit une certaine compétitivité et l'obtention de bons résultats.

- **Conclusion générale :**

La ressource humaine est considérée comme une richesse précieuse que toute entreprise doit avoir. Le bien-être et la prospérité de cette dernière sont donc vitaux. La formation étant l'un des moyens de développement du potentiel des ressources humaines, permettent aux entreprises de faire face au défi des changements qui se produisent dans le monde professionnel.

La formation se trouve ainsi au cœur des enjeux de renouvellement, de développement et de perfectionnement du capital humain, subséquemment, elle se met au centre des problématiques de prorogation, d'innovation et de productivité. Des enjeux imposés par les mutations technologiques, ainsi que des changements organisationnels qui affectent de près les entreprises.

À travers ce travail, nous avons abordé l'un des aspects les plus importants qui permettent l'essor du capital humain, mais aussi celui de l'entreprise. Le travail de recherche qui s'est déroulé au sein de l'entreprise « VERYNET » et qui avait pour objectif principal de savoir à quel point la formation peut-elle jouer un rôle dans la création d'un personnel compétent.

Notre étude a permis de constater que l'application d'une politique opérante en termes de formation apporte aux salariés un renouvellement et un développement de leurs savoirs, savoir-être et savoir-faire. Cela permet aussi à l'entreprise de rester compétitive et concurrentiel.

Notre problématique était formulée autour d'une question principale qui est de savoir l'impact de la formation sur le développement des compétences des cadres et des agents de maîtrise. Certes, l'entreprise « VERYNET » objet de notre recherche, consacre des efforts considérables pour s'occuper de son capital humain en général, et de ses cadres et agents de maîtrise en particulier, on se

## Conclusion générale

préoccupant principalement du rhabillage de leurs connaissances et du l'essor de leurs compétences, et cela, de manière continue.

L'enquête que nous avons menée au sein de l'entreprise « VERYNET » avait pour objet de se rendre compte de l'impact de la formation sur le développement des compétences des cadres et des agents de maîtrise. Les résultats de cette recherche nous ont appris que les formations prodiguées à ces derniers ont un impact positif sur le développement de leurs compétences surtout. Un impact qui a des retentissements positifs sur l'entreprise.

À la lumière de ce qui vient d'être présenté, on a constaté que la formation est plus que bénéfique. Elle permet l'adaptation des cadres et des agents de maîtrise à leurs postes de travail, leur permet un renouvellement de leurs connaissances, l'acquisition de nouvelles et le développement de leurs savoirs, savoir-être et savoir-faire.

## **La liste bibliographique :**

### **a. OUVRAGES METHODOLOGIQUES :**

1-AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche quantitative des organisations, Presse de l'université de Québec, 1987.

2-ANGERS Maurice, Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, Edition Casbah, Alger, 1995.

3-ANGER Maurice, Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, Edition casbah, Alger, 1997.

4-GRAWITZ Madeleine, Lexique des sciences sociales, 7<sup>eme</sup> édition, Dalloz, Paris, 2000.

5-GIROUX.S et TREMBLAY.G, Méthodologie des sciences humaines, 3<sup>eme</sup> édition, ERPI, Québec, 2009.

### **b. OUVRAGES THEMATIQUES :**

1-BENCHEMAM.F et GALINDO.G, Gestion des ressources humaines, Gualino Lextenso, 4<sup>eme</sup> édition, Paris, 2003.

2-BOUYACOUB Farouk, Entreprise, financement bancaire, Edition Casbah, Alger, 2003.

3-CITEAU J. P, Gestion des ressources humaines, édition Armand colin, Paris, 2002.

4-DEJOUX.C, Gestion des compétences et GPEC, DUNOD, 2<sup>eme</sup> édition, Paris, 2013.

5-DUMAIS Jean-François, Guide de gestion des ressources humaines, édition techno Compétences, Québec, 2003.

- 6-ERAY Philippe, Précis de développement des compétences, édition Liaison, Paris, 1999.
- 7-GUITTET André, Développer les compétences par ingénieur de la formation, ESF Edition, Paris, 1998.
- 8-GUILLOT-SOULEZ Chloé, La gestion des ressources humaines, édition Lextenso, paris, 2016.
- 9-KERLAN. Françoise, Guide pour la GPEC, édition Organisation, paris, 2007.
- 10-LOUART. Pierre, Gestion des ressources humaines, édition eyrolles, paris, 1991.
- 11-LOUART. Pierre, Gestion des ressources humaines, édition eyrolles, paris, 2002.
- 12-MATHIS louis, Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, édition Organisation, paris, 1982.
- 13-MEIGNANT.A et autres, Ressources humaines, édition d'ORGANISATION, paris, 2001.
- 14-PERETTI Jean-Marie, Gestion du personnel, Edition Vuibert, paris, 1991, p378.
- 15-PERETTI. Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, édition Vuibert, paris, 2008.
- 16-PERETTI J.M, Ressources humaines et gestion du personnel, édition Vuibert, Paris, 1998.
- 17-PERETTI.J.M, Gestion des ressources humaines, 11<sup>eme</sup> édition, Vuibert, Paris, 2003-2004.
- 18-ROBBINS.S et DECENZO.D, Management, 4<sup>eme</sup> édition, Pearson Education, Paris, 2004.

19-RAYNAL.F, RIEUNIER.A, Pédagogie : dictionnaire des concepts clés, ESF, 2<sup>eme</sup> édition, 2001.

20-ROCHER.G, Le changement social, édition HMH, Paris, 1968.

21-SEKIOU.L, et autres, Gestion des Ressources Humaines, édition de Boeck université, canada, 1993.

24-SOYER jacques, Fonction formation, édition Organisation, paris 2002.

25-SOYER jacques, Fonction formation, édition d'organisation, paris, 2003.

26-SYLVIE ST-ONGE et autres, Relever les défis de la gestion des ressources humaines, Gaétan Morin, 2<sup>eme</sup> édition, Montréal, 2004.

27-VATTEVILLE Éric, Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise, édition Economica, paris, 1985.

28-WEISS.DIMITRI, Les ressources humaines, 2<sup>eme</sup> édition, édition Organisation, Paris, 2003.

### **c. DICTIONNAIRES :**

1-FERREOL Gilles et autres, Dictionnaire de sociologie, Ed Armand colin, Paris, 2004.

2-FERREOL.G et autres, Dictionnaire de sociologie, 4<sup>eme</sup> édition, Armand Colin, Paris, 2012.

3-GEHANNE Jean Claude, Dictionnaire thématique des sciences économiques et sociales, édition Dunod, paris, 1995.

**d. REVUES :**

1-ALSENE. E, le changement technologique en entreprise, technologies de l'information et société, volume 1, Numéro1, janvier 1988.

2-CARRIERE.R et autres, La gestion du changement technologique dans la PME manufacturière au Québec : une analyse de cas multiples, Revue internationale P.M.E, Volume 7, Numéro 4, 1994.

3-GREENAN.N, Innovation technologique, changements organisationnels et évolution des compétences, Economie et statistique, Numéro 298, Août 1996.

4-GIROUX Nicole, la gestion de changement stratégique, revue internationale de gestion, volume 16, Numéro 2, mai 1991.

5-SANSON.H, Le deuxième défi technologique en Algérie, Cahiers de la Méditerranée, Volume 8, Numéro 1, 1984.

**e. FICHIERS PDF :**

1-MOUSSAOUIL, Le système de formation dans le développement des compétences, l'expérience algérienne, Comité mondial pour les apprentissages tout au long de la vie, 01.2011.

**f. SITES WEB :**

<http://www.eduscol.education.fr/cid46097/la-notion-de-competences-et-ses-usages-en-gestion-des-ressources-humaines.html>. Consulté le 20.03.2017 à 10h26

<http://www.interieur.gov.dz/index.php/fr/le-ministere/le-minist%C3%A8re/textes-legislatifs-et-reglementaires/40-le-dispositif-legal->

[regissant-la-wilaya-et-la-commune/85-la-loi-n-90-11-du-21-aout-1990-relative-au-x-relations-de-travail.html](#). Consulté 15.11.2016 à 11h20.

[http://www.spmnt.be/sitefr/documentation/nospubli/dosspmt/inf\\_scient\\_dos\\_22.html](http://www.spmnt.be/sitefr/documentation/nospubli/dosspmt/inf_scient_dos_22.html). Consulté le 15.02.2017 à 13h06.

<http://www.grumlidesforets.free.fr/cours%20psycho/M1%20psycho/psychotravail/psychotravail.html>. Consulté le 15.02.2017 à 13h28.

<https://www.revolution-rh.com/les-outils-devaluation-dune-formation.html>.

Consulter le 27/03/2017 à 17h35

<http://www.sebastien.nogues.free.fr/cours/socio.html>. Consulté le 26.05.2017 à 20h15.

<http://www.aehsc.chez.com/changementsocial.html>. Consulté le 26.05.2017 à 20h50.

<http://www.pharmabio.qc.ca/Content/Documents.html>. Consulté le 28.03.2017 à 10h48

# ***ANNEXES***

*Université Abderrahmane-Mira Bejaia*  
*Faculté des sciences humaines et sociales*  
*Département des sciences sociales*  
*Spécialité : sociologie du travail et des ressources humaines*

*Guide d'entretien*

**Sous le thème :**

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

*Cas d'étude : les cadres et les agents de maîtrise*

Dans le cadre de notre recherche sociologique, que nous voulions réaliser au sein de votre entreprise « VERYNET », nous vous serions très reconnaissants de bien vouloir répondre objectivement à notre entretien de recherche.

Nous tenons à vous rassurer que les informations collectées ne soient utilisées que pour des fins scientifiques

Nous vous remercions d'avance de votre contribution à cette étude.

Préparé par :

- M<sup>lle</sup>. MAKHLOUF Tinhinane
- M<sup>r</sup>. MEBARKI Boualem

Encadré par :

- M<sup>me</sup>. ZEGHLACHE.N

**Année universitaire 2016/2017**

## **A. Données personnelles :**

- Âge
- Sexe
- Statut
- Niveau d'instruction
- Situation matrimoniale
- Ancienneté

## **B. La formation et le développement des compétences :**

1. Avez-vous déjà bénéficié d'une ou de plusieurs formations depuis votre recrutement dans cette entreprise ? Ces formations sont-elles imposées par l'entreprise ?
2. Pensez-vous que le plan de formation élaboré par votre organisme répond à vos besoins ? Comment ?
3. Que représente pour vous la formation ?
4. Quels sont les objectifs visés par la formation dans votre entreprise ?
5. Votre entreprise insiste-elle sur l'importance de la formation ?
6. Solen vous, quelles sont les situations professionnelles qui nécessitent une formation ?

7. En plus de la formation, à votre avis, quels sont les autres facteurs qui aident à développer les compétences ?
8. Êtes-vous satisfait des formations que vous avez effectuées ? C'est dû à quoi ?
9. Après votre formation, avez-vous observé un ou des changements dans la réalisation de vos tâches ?
10. La formation a-t-elle un effet sur le développement de vos compétences ? Cet effet est-il positif ou négatif ?
11. Depuis votre dernière formation, sentiez-vous le besoin d'actualiser ou de développer encore plus vos compétences ?
12. Avez-vous mis en pratique vos nouvelles connaissances ?
13. En quoi la formation permet-elle le développement de votre entreprise ?
14. Que pouvez-vous nous dire de plus, à propos de l'impact de la formation sur le développement de vos compétences, sur les résultats et les performances de l'entreprise « VERYNET », et que nous n'avons pas abordés dans notre entretien.

## FEUILLE DE PRESENCE

Intitulé de la formation :

Objectif de la formation :

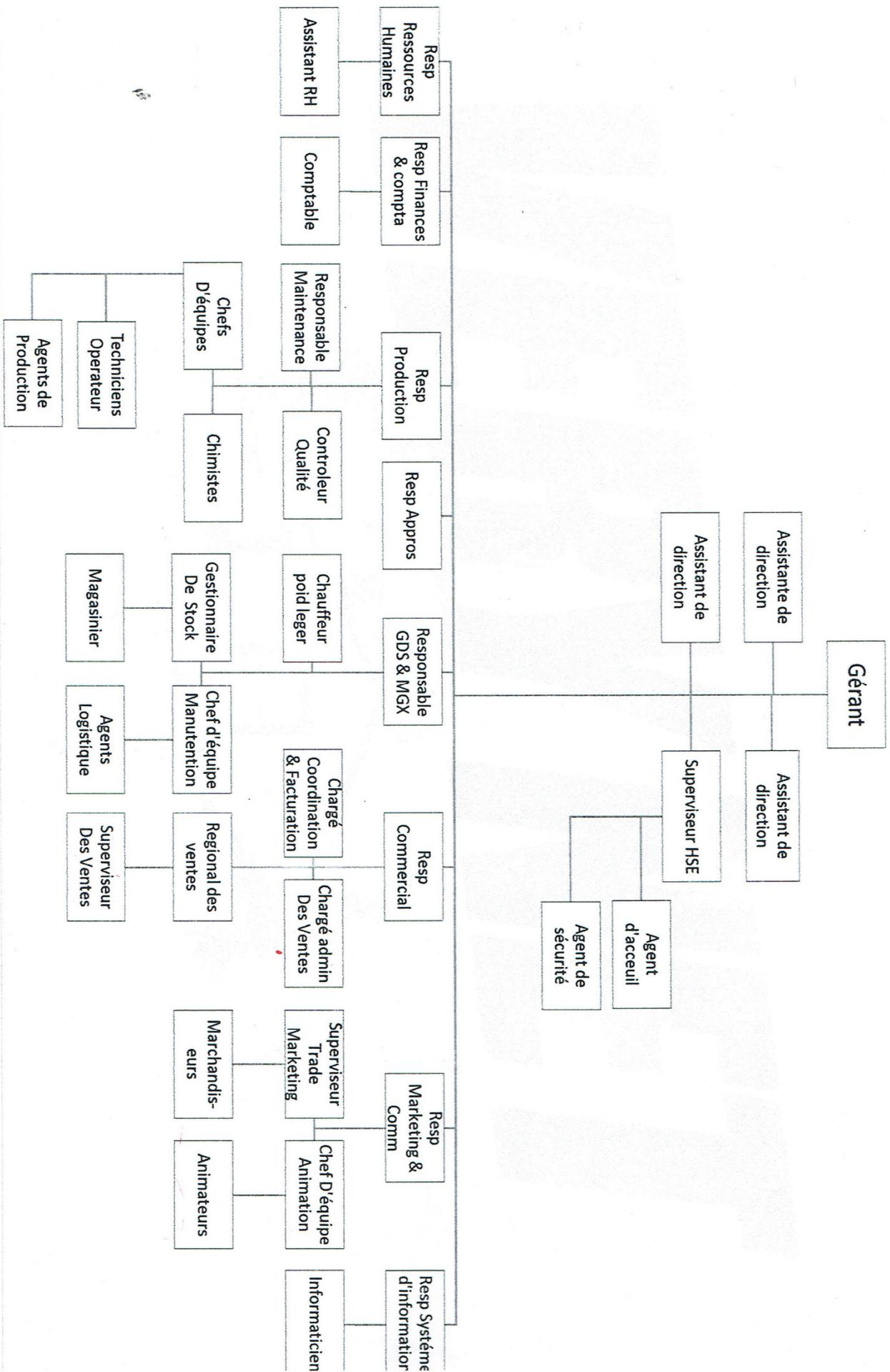
Date de la formation :

Horaires :

Animateur :

**PRESENTS :**

Index	Nom et Prénom	Fonction	Emargement
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			



Organigramme VERY NET 2017

**ANNEXE N°02**



## FICHE D'EVALUATION DE FORMATION

Version 1

### Renseignement sur la stratégie

Nom :

Prénom :

Fonction :

Service :

Date de la formation :

### Renseignement sur la formation :

Sujet de la formation : Gestion d'une équipe de travail

Organisme : INSFP SIDI AICH

Nom du/des formateurs :

### Evaluation à chaud de la formation (retour de stage)

	Très satisfaisant	satisfaisant	peu satisfaisant	insatisfaisant
➤ Contenu de la formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Le lieu de la formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Moyens logistique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Apport de la formation pour Vous-même et votre travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Outils pédagogiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ formateur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Quels sont les principaux enseignements recueillis lors de cette formation :

### Commentaire :

### Evaluation différée de la formation (à froid) :

Responsable de structure

signature de l'intéressé

Nom :

Date :

Visa :