

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

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

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

Option : Sociologie de Travail et des Ressources Humaines

Thème

Le rôle de la formation au sein de l'entreprise

Cas pratique : SARL IFRI

Réalisé par :

M^r : NOURI Syphax

M^r : TAMAZOUZT Ferdjellah

Encadré par

M^r : ABACCI Madjid

Promotion: Juin 2014

REMERCIEMENT

Nous remercions Dieu puissant de nous avoir donné le courage, la bonne volonté, la patience, et la santé pour mener à terme ce travail.

Nos très sincères remerciements à notre encadreur **Mr ABBACI Madjid** qui a fortement contribué à la réalisation de ce modeste travail, ses suggestions nous ont permis d'évaluer nos connaissances acquises et surtout de les approfondir.

Nous remercions également tout le personnel de l'entreprise « **IFRI** » spécialement **M^{elle} SAMAOUN Baya**.

Enfin, nos remerciements s'adressent à toutes les personnes qui nous ont soutenues et aidées à la réalisation de ce travail.

DEDICACE

Je dédie ce modeste travail :

A mes parents qui m'ont soutenu tout au long de mon parcours scolaire que DIEU les bénissent et les gardes.

A mes frères : Samir et sa petite famille, Koucou, Idir.

A mes sœurs : Kahina, Dahbia, Zahra.

Et a toute ma famille

A mes amis : Salim, Kamal, Bakli,

A tous ceux qui nous ont aidés à réaliser ce travail.

Syphax

DEDICACES

Je Dédie ce modeste travail :

A mes très chers parents, « Dieu les préserve » qui ont attendu et espéré ma réussite, et soutenu tout au long de mon parcours d'études, je leurs témoigne mon respect et beaucoup de reconnaissances pour tout ce qu'ils ont fait pour moi et que je ne leur rendrais jamais assez.

A mes frères : ghilas et sa petit famille, moha,ferhat

A ma sœur : siham et sa famille

A mes amis : Nassim, Slimane, Yacine, Massi, Sofiane, khaled

A tous ceux qui m'ont aidé à réaliser ce travail.

Ferdjellah

Liste des abréviations :

BIT : bureau international du travail.

AFNOR : Association française de normalisation.

TWI : training within industrie

PME : petite et moyenne entreprise.

RH : ressources humaines.

IAP : institut algérienne du pétrole

INH : institut national des hydrocarbures.

PIB : produit intérieur brut.

INAPI : institut national algérienne de la propriété industriel.

CALPI : chambre algérienne locale de la production industrielle.

CACI : chambre algérienne de commerce et d'industrie.

SARL : société à responsabilité limitée.

SNC : société à nom collectif.

DRH : direction des ressources humaines.

CDD : contrat à durée déterminée.

CDI : contrat à durée indéterminé.

CNAS : caisse national des assurances sociales.

Liste des tableaux :

<u>Tableau N° 1</u> : Répartition des enquêtés selon le sexe.....	62
<u>Tableau N°2</u> : Répartition des enquêtés selon l'âge.....	63
<u>Tableau N° 3</u> : Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction.....	64
<u>Tableau N°4</u> : Répartition des enquêtés selon le poste occupée.....	65
<u>Tableau N°5</u> : Répartition des enquêtés selon l'ancienneté au travail.....	66
<u>Tableau N°6</u> : Répartition des enquêtés selon le nombre de formation suivies et le niveau d'instruction.....	67
<u>Tableau N°7</u> : Répartition des enquêtés selon le type de formation suivies.....	68
<u>Tableau N°8</u> : Répartition des enquêtés selon le lieu de formation et le poste occupée.....	69
<u>Tableau N°9</u> : Répartition des enquêtés selon leurs satisfactions de contenu de la formation.....	70
<u>Tableau N°10</u> : Répartition des enquêtés selon la désignation de besoin de formation et le poste occupée.....	71
<u>Tableau N°11</u> : Répartition des enquêtés selon le contenu de formation et l'ancienneté.....	72
<u>Tableau N°12</u> : Répartition des enquêtés selon l'influence de formation sur le développement de leurs compétences.....	73
<u>Tableau N°13</u> : Répartition des enquêtés selon l'utilité de formation et le poste occupée.....	74
<u>Tableau N°14</u> : Répartition des enquêtés selon la priorité de la formation et l'ancienneté.....	75

<u>TableauN°15</u> : Répartition des enquêtés selon le rôle accordée à la formation.....	76
<u>TableauN°16</u> : Répartition des enquêtés selon l’investissement de l’entreprise « IFRI » dans les nouvelles technologies.....	77
<u>TableauN°17</u> : Répartition des enquêtés selon l’objectif de la formation et le poste occupée.....	78
<u>TableauN°18</u> : Répartition des enquêtés selon l’utilité des connaissances acquises.....	79
<u>TableauN°19</u> : Répartition des enquêtés selon l’application de conte nu de stage et le niveau d’instruction.....	80
<u>TableauN°20</u> : Répartition des enquêtés selon l’influence des connaissances acquises sur le rendement.....	81
<u>TableauN°21</u> : Répartition des enquêtés selon leurs adaptations aux nouvelles technologies après la formation.....	82
<u>Tableaux N°22</u> : Répartition des enquêtés selon leur responsabilité après la formation et le poste occupée.....	83
<u>TableauN°23</u> : Répartition des enquêtés selon l’exigence de l’entreprise de fournir un rendement maximal après la formation et le sexe.....	84
<u>Tableau N°24</u> : Répartition des enquêtés selon leurs propositions pour que la formation développe un bon rendement et adaptation aux innovations technologiques.....	85

Sommaire :

Introduction

Chapitre I : cadre méthodologique.

I- Les raisons de choix du thème.....	2
II- les objectifs de choix du thème.....	2
III- Problématique.....	3
IV- Les hypothèses.....	6
V- Définition des concepts.....	6
VI- Les méthodes et les techniques utilisées.....	9
VII- Le choix de l'échantillon.....	11
VII- Les difficultés rencontrées.....	11

Chapitre II : généralité sur la formation.

1- Quelques définitions de la formation	15
2- L'évolution de la formation.....	15
3- La formation professionnel en Algérie.....	17
4- Les objectifs de la formation.....	22
5- Les types de formation.....	23
6- Les principes de la formation.....	24
7- Définition d'une politiques de formation	26
8- Recensement des besoins de formation.....	27
9- Elaboration d'un plan de formation.....	28

Chapitre III : innovation et rendement dans l'entreprise

Section I : qu'est que l'innovation.

1- Approches conceptuelle de l'innovation	35
2- Différence entre quelques concepts liées à l'innovation.....	36
3- Les différentes formes de l'innovation.....	37
4- Les fonctions de l'innovation.....	38
5- Les approches théoriques de l'innovation.....	38
6- Les enjeux de l'innovation.....	41

Section II :

1- Le rendement au travail.....	43
2- Les facteurs influençant le rendement humain	43
3- Gérer le rendement des employés.....	45

Chapitre IV :

Présentation du terrain d'étude	51
---------------------------------------	----

Chapitre V : Analyse et interprétation des résultats.

I- Caractéristique de la population d'études	62
II- Interprétation des résultats.....	85

Conclusion

Liste bibliographique

Annexes

Introduction

Introduction

Introduction :

A l'ère de l'économie de la connaissance et de l'intelligence, qui caractérise le 20^{ème} et le 21^{ème} siècle, le capital humain représente une source fondamentale de la création de valeur et de richesses. De ce fait, il constitue un levier stratégique au service de compétitivité des entreprises dans un environnement concurrentiel et à forte tendance vers la mondialisation.

Avec les évolutions technologiques et techniques qui provoquent un accroissement spectaculaire des besoins en ressources humaines hautement qualifiées, et l'évolution des modes de production qui en rendent l'adaptation au changement indispensable. Il est nécessaire que les entreprises suivent ces mutations, en focalisant sur les moyens techniques de production mais aussi sur le facteur humain.

Les entreprises confrontées à des problématiques de plus en plus complexes, condamnées à s'adapter à un environnement imprévisible et en constante évolution. Pour les directions générales, la fonction RH doit contribuer à déployer la stratégie de l'entreprise, participée au changement. Elle doit faire preuve d'une réactivité pour recruter, intégrer et développer les compétences clés.

Dans ce contexte, la fonction RH doit être un élément de stabilité et sécurité, en garantissant à l'entreprise un capital humain toujours au mieux de ces compétences et en parfaite adhésion avec son projet. Les gestionnaires des ressources humaines sont bien placés pour jouer un rôle déterminant afin d'aider l'entreprise de réaliser son objectif, et devenir une entreprise responsable sur le plan social et environnemental.

La gestion des ressources humaines est de plus en plus intégrée dans la stratégie de l'entreprise afin de prévoir et faire anticiper des plans, en

Introduction

s'intéressant aux compétences individuelles et collectives, par l'adoption d'une politique de formation.

De ce fait, la formation est l'ensemble des actions qui permettent aux organisations d'avoir le personnel le plus adaptée pour accomplir parfaitement les tâches qui lui sont confiées. Qui occupe une place centrale pour relever le défi de la mondialisation, de l'émergence de la société du savoir, du progrès rapide des technologie, pratique de gestion et des formes d'organisation de travail performante et adapté aux contexte en perpétuelle mutation. Il s'agit, en effet de préparer et adapter les compétences pour faire face à tous ces changements, en mettant en place des moyens d'apprentissage rapide.

Au tour de notre thème de recherche sur « le rôle de la formation au sein de l'entreprise », nous essayons d'étudier la réalité de la formation au sein de l'entreprise « IFRI », où nous avons devisé ce travail en deux grandes parties :

- **La première partie** : cette partie est devisé en trois chapitres ;
- **Le premier chapitre** : représente le cadre méthodologique de la recherche.
- **Le deuxième chapitre** : représente des généralités sur la formation.
- **Le troisième chapitre** : représente l'innovation technologique et le rendement au travail des salariés au sein de l'organisation, qui se devise en deux sections :
 - **La première section** : représente l'innovation technologique.
 - **La deuxième section** : représente le rendement.
- **La deuxième partie** : partie pratique devise en deux chapitre ;
- **Le quatrième chapitre** : représente la présentation de l'organisme d'accueil « IFRI ».
- **Le cinquième chapitre** : représente l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus.

Chapitre I

Cadre méthodologique

I- Les raisons du choix du thème :

Parmi les motifs qui nous à motivée à réaliser ce travail de recherche nous citons ce qui suit :

- Avoir une idée sur la formation professionnelle et son intérêt pour l'entreprise.
- Savoir la place accordée pour la formation professionnelle au sein de l'entreprise.
- Savoir l'utilité de la formation, et son importance dans le milieu organisationnelle.
- On s'est intéressé à la formation car elle représente la clé du progrès et du développement des salariés et de l'entreprise ,et ce de par les qualifications et les capacités que doivent avoir les dirigeants pour pouvoir faire face à la demande sociale et économique en matière de formation et de main d'œuvre qualifiée.
- Savoir si l'entreprise « IFRI » investis en matière de formation.
- Mettre en relief le sens de formation pour la catégorie socioprofessionnelle étudiée

II- Les objectifs de choix du thème :

A travers notre présente étude, nous essayerons d'atteindre un certain nombre d'objectifs :

- Nous nous intéressons au rôle de la formation au sein des entreprises, dans le but de connaitre les nouvelles données du terrain sur la formation.
- Savoir si la formation permet aux employés d'augmenter leur rendement et mieux s'adapter aux innovations technologiques.
- Vérifier s'il existe une politique de formation dans les entreprise « IFRI ».

- Relever les attitudes des employés vis-à-vis de cette formation, en vue d'y remédier à ces insuffisances et lacunes d'où la possibilité d'améliorer la formation d'une manière particulière et de relever aussi la réalité de la formation dans l'entreprise.
- L'impact des stratégies de formations adoptées sur les relations de travail.

III-Problématique :

L'entreprise en tant qu'entité économique se transforme en fonction des décisions prises par ses dirigeants et des pressions de l'environnement économique et social, elle est appelée au cours de son existence à faire face au changement économiques et sociaux fréquents pour assurer sa croissance et sa pérennité, ainsi l'entreprise doit suivre Continuellement l'évolution technologique et trouver des solutions et moyens permettant l'adaptation à ces dernières, afin de préserver une place privilégié sur le marché de plus en plus rude. L'irruption des nouvelles technologies et l'évolution des nouvelles organisations du travail caractérisent l'environnement dans lequel les entreprises évoluent aujourd'hui. Les défis économiques et sociaux ainsi que la recherche d'avantage compétitif s'y ajoutent pour accompagner l'évolution de la fonction ressources humaines.

Dans le contexte sociale les entreprises sont confrontées à la nécessité de gérer d'une manière rationnelle et optimale les ressources humaine, car des concepts plus important apparaissent comme « le capital humain » puisque « l'esprit humain et uniquement le seul qui possède la capacité de répondre à des complexités devenus la tendance majeure du monde organisationnelle ainsi que l'expérience le montre, que derrière les grandes entreprises, il y avait toujours un ou plusieurs leaders transformationnelles ayant su utiliser à bon escient l'intelligence de l'homme »¹.

¹ J.P.CITEAU, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, édition Dalloz, 2000, p73.

Vu la mondialisation de l'économie, les entreprises ont été poussées pour créer des stratégies plus agile et plus rentable. Cela imposent aux entreprises d'exploiter des actifs existant, ainsi que des nouveaux actifs toute en répondant à des besoins plus important et souvent imprévisible en matière de performances. L'entreprise intelligente est celle qui ne prend pas en compte seulement l'investissement sur les moyens techniques de production, mais qui prend en compte la qualité du personnel qui devenus l'un des défis majeurs qui handicape le décollage de nos entreprises.

Aujourd'hui, face à l'accélération des changements dans l'entreprise, avec la progression de la technologie qui est appelée selon l'économiste SCHUMPETER « Innovation »¹, un concept qui démontre l'importance du phénomène pour le développement d'une économie capitaliste, et qui introduit de nouvelles machines qui modifier non seulement l'organisation du travail, mais aussi le mode de vie des salariés.

Pour faire face à ces évolutions technologiques les entreprises doivent prendre des nouvelles dimensions stratégiques parmi ces dernières en trouve la formation des salariés, qui est considéré comme « une véritable problématique pour le développement social en produisant une mise en mouvement des individus, de leurs cultures, de leurs interactions et des systèmes sociaux qui sous-entendent leurs rapports organisés »².

La formation est considéré comme la plus importante exigée, la plus valorisante pour l'entreprise qui veut être en compétitivité, elle est un outil stratégique pour les exigences concurrentielles de la modernisation technologique, elle pousse au développement des compétences salariales elle est un moyens d'acquérir un savoir-faire pour l'amélioration des compétences pour optimiser les ressources disponibles ou accessible pour obtenir les meilleurs résultats.

¹ BLONDEL Daniel, *Innovation et bien-être*, éd publibook, Paris, 2010, p .18.

² SAINSAULIEU Renaud, *sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement*, 2^{ème} édition, Dalloz, Paris, 1997, p.115.

Depuis l'ouverture de l'économie algérienne sur le marché extérieur au début des années 1990, après une longue période centralement planifier de nouvelles lois sociales ont été promulguées afin de prendre en charge les risques économiques aux quels sont dorénavant exposé les travailleurs salariés.

L'économie algérienne a connus ces dernière années des mutations caractérisées par la suppression des monopoles sur le commerce extérieurs ; l'autonomie de gestion des entreprises publiques et la mise en œuvre de processus de privatisation. Ces reformes visent à assurer la transition graduelle d'une économie des marchés. Elles ont pour objectifs de préparer l'entreprise aux nouvelles exigences de l'économie du marché.

L'économie algérienne se trouve donc devant le défi le modifier le comportement de ces agents économiques, afin que ces derniers puissent s'adapté au contrôle de l'économie du marché qui diffère de celui de l'économie administrée. C'est ainsi que l'action du gouvernement algérien dans le domaine de la formation professionnelle traduit une forte volonté politique de développer la formation des salariés confirmé notamment par le programme de mise à niveau financé en collaboration avec l'union européenne.

Notre recherche, sur le rôle de la formation au sein de l'entreprise qui se déroule à l'entreprise IFRI qui est une entreprise privé spécialisé dans le domaine des boissons divers, notre curiosité est de savoir comment cette entreprise fait face à l'innovation technologique et à la concurrence des autres sociétés et les procédures qu'elle suit pour faire des bénéfices et avoir un meilleur statu national. Tout ça nous amène à poser les questions suivantes :

1-qu'elle est le rôle attribué à la formation au sein de l'entreprise
« IFRI » ?

2-est-ce que l'entreprise donne de l'importance à la formation ?

3-qu'elle est l'impact de la formation sur le rendement et l'adaptation aux nouvelles technologies ?

IV-Les hypothèses :

Toute recherche est structurée autour d'une ou plusieurs hypothèses. Et l'hypothèse est une proposition provisoire qui demande d'être vérifiée.

Afin de mieux cerner les préoccupations suscitées, nous nous sommes basés sur les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 :

L'entreprise accorde une grande importance à la formation.

Hypothèse 2 :

La formation induit un bon rendement et adaptation des salariés aux innovations technologiques.

V- Définition des concepts :

1-La formation :

« 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, attitude et disposition qui permettent l'intégration dans une profession et, plus généralement, dans l'ensemble des activités sociales. La formation est alors un élément décisif des processus de socialisation »¹.

« La formation est le moyen de produire des compétences. Donc ce sens, elle peut être considérée comme une fonction de production. Cependant, au-delà des obligations légales qui font de la formation un droit pour la plupart des salariés,

¹ FERREOL Gilles et autres, Dictionnaire de sociologie, édition ARMAND COLLIN, Paris, 1991, p. 104.

la formation a aussi une dimension psychologique, qu'expriment bien les sciences de l'éducation, et une dimension sociale, car elle est à la fois un outil de socialisation et le vecteur d'un passage de compétences individuelles à des compétences collectives pour le processus d'apprentissage organisationnel »¹.

2-L'entreprise :

« L'entreprise unité de production, formée d'un groupe d'hommes travaillant ensemble à des postes différents, en vue de produire des biens à vendre avec profit sur le marché. Mais c'est aussi un groupe sociale d'où utilité en dehors du profit, objectifs commun, relation, information, ... etc.»².

3-L'adaptation :

« Processus par lequel l'individu réagit pour être en harmonie et en conformité avec les conditions nouvelles dans lesquelles il se trouve placé. »³.

Il s'agit des modifications entraînées pour l'apparition ou la disparition étendu aux rapports entre l'individu et son milieu et à la société entière...

4-Le rendement :

En économie, le sens est celui de productivité des facteurs de production. De la sorte en parle des rendements croissants ou décroissants de facteurs de production, un rendement croissant caractérise une relation où la proportion d'un produit obtenu augmente plus fortement que la proportion du facteur utilisé « inversement en cas de rendement décroissant »⁴ Le rendement marginal est celui qui résulte de l'emploi d'une unité supplémentaire de facteur.

¹ BRUNO Sire, L'encyclopédie de la gestion et de management, éd Dalloz, Paris, 1999, p.423.

² GAWITZ Madeleine, Lexiques des sciences sociales, 7^{ème} édition Dalloz, Paris, 2000, p.153.

³ Ibid, p.06.

⁴ HENRI Mahe de boisladelle, Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concept et outil, éd economica, Paris, 1998, p.380.

La théorie des rendements décroissants, qui était liée à l'hypothèse de la stabilité du progrès technique, pour les économistes classiques est aujourd'hui remise en cause dans différentes domaines.

On cite aussi

Le rendement est le rapport entre ce que produit quelque chose et ce qu'elle consomme ou représente. C'est aussi le rapport entre le résultat obtenu par une tâche et le temps qui lui est attribué. Le rendement d'un ouvrier ou d'une machine en production par unité de temps.

5-Innovations technologique :

Etablissement de nouvelles fonctions de productions, dont la responsabilité incombe à l'entrepreneur (fabrication d'un bien nouveau, conquête d'un marché, nouvelle forme d'organisation). notion supposée stimuler l'imagination. Revient souvent dans les discours comme facteur tonique et remède à la crise .on découvre plus facilement ce qui freine la créativité (technocratie, éducation autoritaire, rationalisme) que ce qui la stimule¹.

Le processus d'innovation se déroule généralement selon la séquence suivante : élaboration d'un corps d'hypothèse, recours à l'expérimentation passage à la production et enfin, consommation de nouveaux produits. Des spéculations abstraites aux objets qui constituent notre quotidien, le chemin est long et à chaque étapes, des déterminantes sociaux peuvent bloquer ou accélérer la diffusion du progrès.²

VI- Les méthodes et techniques utilisées :

Dans chaque étude scientifique, des méthodes et des techniques doivent être

Adoptées :

¹ GRAWITZ Madeleine, op cit, p.230.

² FERREOL Gilles et autres, op cit, p.1 139.

La méthode est une démarche ordonnée, raisonnées, employées pour obtenir un résultat. Et « la méthode désigne l'ensemble de démarches que suit l'esprit humain, pour découvrir et démontrer un fait scientifique. S'interroger sur la méthode et s'interroger sur la voie suivie pour mener à bien une recherche. »¹

La technique c'est l'ensemble des outils utilisés pour la collecte des données sur le terrain.

1- La méthode utilisée :

Dans la méthodologie de recherche, le choix de la méthode à utiliser est basé sur la problématique posée.

Dans notre étude sur le rôle de la formation au sein de l'entreprise, et pour mettre en pratique notre recherche, nous avons optés pour une méthode quantitative.

Selon Maurice ANGERS, la méthode quantitative est : « un ensemble de procédures qui visent d'abord à mesurer le phénomène à l'étude, les mesures peuvent être ordinaires de genre (plus grand ou plus petit que), ou numérique avec de calcules. La plus part des recherches en science humaine utilisent la mesure .il en est ainsi quand on fait l'usage d'indices, de taux de moyennes, ou plus généralement d'outils que fournit la statistique. »²

1.2. Les techniques utilisées :

Pour mieux cerner l'objet de notre étude, nous avons utilisé les techniques suivantes :

a. L'observation :

¹GUIDIERE Mathieu, Méthodologie de la recherche, guide pour jeune en science humaines et sociales, éd Ellipses, France, 2005, p.04.

² ANGERS Maurice, Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, éd casbah, Alger, 1997, p.60.

Considéré comme technique de recherche, qui consiste à donner l'importance, accordé une attention, orienté sa sensation vers un phénomène ou un groupe de phénomènes pour découvrir ses qualités et caractéristiques, afin d'arriver à acquérir de nouvelles connaissances.

L'observation est : « une constatation d'un fait à l'aide de moyens d'investigation appropriés ; l'observation peut être directe ou indirecte, qualitative ou quantitative, effectuée sur le terrain ou en laboratoire. »¹

D'après Maurice ANGERS l'observation est : « une technique directe d'investigation scientifique utilisée habituellement auprès d'un groupe, qui permet d'observer et de constater d'une façon non directe des faits Particuliers. »²

b. Le questionnaire :

La nature de notre thème et celle de notre population d'enquête nous ont incités à utiliser comme technique de recherche le questionnaire .ce dernier peut s'appliquer au grand nombre d'enquêtés, dans sa version sondage en particulier, tous les types et sortes d'échantillonnage peuvent être utilisés.

On a utilisé le questionnaire comme technique de recherche qui nous permettra de synthétiser les résultats obtenus afin d'atteindre notre objectif prescrit, il a pour fonction : « de donner à la recherche une extension plus grande et de vérifier statistiquement jusqu'à quel point généralisable, les informations et les hypothèses préalablement constituées »³

c-La pré-enquête :

Durant le déroulement de notre recherche, nous avons établi un pré-enquête, qui est une étape très importante durant notre étude, qui nous a

¹ FERREOL Gilles et autre, dictionnaire de sociologie, 3^{ème} éd, Armand collin, Paris, 2004, p.136.

² ANGERS Maurice, op cit, p.136.

³ COMBESSIE Jean, la méthode en sociologie, éd casbah, Alger, 1998, p.09.

permis de mieux connaître le terrain d'investigation. On a enquêté sur les salariés de l'entreprise « IFRI » qui ont suivi des formations. Afin de connaître et savoir les objectifs et les raisons de ces dernières et enfin découvrir le rôle que la formation joue au sein de l'entreprise.

VII- Le choix de l'échantillon :

Le choix d'échantillonnage est lié à l'objet et aux variables de nos hypothèses, elle est institué « d'un ensemble de personnes à interrogés et extrait d'une population plus large appelée population mère, population de référence. »¹

L'échantillon « est un sous-ensemble d'élément d'une population donnée qui va représenter cette dernière dans la recherche. »²

Notre échantillon est constitué de 80 salariés de différentes catégories socioprofessionnelles de l'entreprise « IFRI », qui sont effectuées des formations durant l'année en cours, dont on prélevée un taux de 65%.

VIII-Les difficultés rencontrées :

Dans notre recherche, on a rencontré des difficultés qui ont entrave d'une manier directe ou indirecte la réalisation et le bon déroulement de notre recherche et les délais prévus.

- La difficulté de trouver un organisme pour effectuer notre stage.
- Le non prise en charge de la part de service RH de la Sarl « IFRI ».
- La difficulté d'accéder aux ateliers de travail, et le manque du contact avec les travailleurs.
- Le refus des travailleurs de répondre à nos questionnaires.

¹MAROUF Naguib, Guide pratique pour l'enquête sociologique, éd Sania, 1996, p.47.

²ANGERS Maurice, op cit, p.288.

- Le manque de temps pour notre encadreur de l'entreprise, chose qui a empêchés la distribution et la récupération des questionnaires dans le délai prévu.

CHAPITRE II

Généralité sur la formation

Introduction :

L'économie mondiale connaît depuis quelques décennies des transformations majeures qui vont en s'accroissant .les entreprises s'adaptent et y introduisent dans leurs management des pratiques qui anticipent les tendances lourdes de ces mutations .l'accélération technologique des trente dernier années est révélatrice du rôle de l'intelligence humaines dans l'organisation, intelligence qu'il convient d'entretenir, d'encourager et de capitaliser.

1- Quelques définitions de la formation :

A -Définition proposée en 1987 par le BIT : définit la formation comme : « ensemble des activités visant essentiellement à assurer l'acquisition des capacités pratiques, des connaissances et des attitudes requises pour occuper un emploi. »¹

B -L'AFNOR complète la définition du BIT : « processus d'acquisition de compétences de qualification, qui se déroule dans le temps avec des moments situés dans un espace social déterminé »². cet énoncé indique que la formation est un processus structuré différant d'autres formes d'apprentissages, comme celle « sur le tas » réalisée ,entre autres ,grâce à l'observation et a l'imitation de personnes (collègues, responsables) qui savent et savent-faire.

2- L'évolution de la formation :

Autre fois, au temps des anciens Egyptiens et grecs et au moyen âge, la seule forme de formation était l'apprentissage sur le tas .Au cours des siècles, cette façon d'apprendre s'est peu modifiée .Elle était le seul moyen que l'on ait trouvé pour assurer une acquisition évolutive des compétences des ressources humaines.

Au début, l'apprentissage se faisait par compagnonnage avec les ouvriers experts, les plus anciens en entreprise, sauf, qu'ils n'avaient pas toujours intérêt à livrer les petits secrets du travail.

A partir de 1907 en France, le système Taylor conduit à une division du travail en taches élémentaires faciles à apprendre en quelques jours, deux ou trois semaines au plus.

¹ HOSDEY Alain, ROGISTER Jacques, Formation en entreprise, les clés de la réussite, éd Pro, Belgique, 2009, p.12.

² Ibid, p.13.

Cependant, le besoin d'ouvriers qualifié subsiste et le marché du travail ne fournit jamais la variété de qualifications dont les entreprises ont besoin à un moment donné. « Il y a toujours un décalage plus au moins important et long entre la production des diplômés par le système éducatif et les besoins des entreprises »¹. Le nombre des écoles professionnelles était insuffisant.

Ce n'est qu'en 1919, que la loi rend obligatoire l'enseignement professionnel, en lui donnant un cadre et un contenu pour la reconnaissance des diplômes.

Un décret-loi de 1938 rend obligatoire la formation professionnelle des jeunes de 14 à 17 ans. En effet, ce n'est qu'après la seconde guerre mondiale que la formation devient une réalité par l'extension d'une innovation née aux USA (1941), training within industrie (T.W.I).

Toutes les grandes entreprises créent les services de formation, et les moyens entrepris désignent au moins un cadre pour animer l'action de formation.

A partir de 1949, c'est l'irruption massive de programme TWI après avoir été considérés comme une formation récompense pour les collaborateurs méritant, ou la formation luxe pour entreprises riches et socialement avancés. La formation est devenue au profit d'une conception managériale. Une formation comme outil de transformation et de développement de l'entreprise et aussi un investissement.

Au début des années 60 c'est l'accélération du progrès technologique qui a été l'origine des difficultés d'adaptation immédiate dans l'organisation. Jusqu'à la fin des années 60, une attitude de méconnaissance prime à l'égard de la formation, à l'exception de quelques entreprises qui se sont engagées dans des activités exigeant l'application de technologie de pointe et une formation professionnelle spécifique.

¹ WERTHER.W.B et DAVIS.K, Gestion des ressources humaines, 2^{ème} éd, éd Dalloz, 1993, p.333.

A compter de 1968 et pendant les années 70, c'est la constitution d'un droit de la formation institutionnalisation de la gestion de la formation [1971-1978], elles seront reformées à plusieurs reprises et notamment à la suite de l'accord interprofessionnelle du 21 septembre 1982 jusqu'au 20 décembre 1993 dite « loi quinquennale pour l'emploi »¹. Cette période est aussi marquée par la constitution d'un véritable droit à la formation et parmi ces dispositions majeures figure l'obligation faite en entreprise comptant plus de dix salariés de participer au financement de la formation continue.

Plusieurs gouvernements européens ont pris conscience de la nécessité d'une main d'œuvre plus qualifiée pour faire face aux nouveaux défis de l'industrie.

Aujourd'hui, on constate que le savoir et savoir-faire d'un individu en rapport avec l'avancée technologique et inversement proportionnel de façon plus que subite pour toute les professions.

La formation tend à paraître aujourd'hui comme un atout stratégique, ou comme un investissement même si on continue d'observer les différences persistantes quant à l'importance des moyens engagés à l'approche même de la formation entre secteurs d'activités entre PME et grandes entreprises.

3- La formation professionnelle en Algérie :

3-1 La formation, objet de diverses interprétations : les perceptions de la formation et son déploiement ont évolué à l'ombre des évolutions qu'ont connu les entreprises et la gestion des ressources humaines. Elle est plus l'apanage de la configuration politique et organisationnelle des entreprises à chaque époque.

A. la formation dans les années 60 et 70 :

¹ SIMON.Y et JOFFRE.P, Encyclopédie de la gestion, 2^{ème} éd, economica, Paris, 1997, p.197.

Durant cette période, l'Algérie a été marquée par un volontarisme nationaliste qui a vu naître un sentiment d'adhésion énorme de la ressource humaine à la politique des entreprises, la stratégie de formation a été articulée de la nécessité de pallier au manque important des ressources humaines dans les entreprises, manque causé par le départ de l'encadrement économique colonial. La formation a revêtu un caractère d'urgence nationale et a constitué le levier de construction de la compétence managériale, les programmes de coopération bilatérale et la solidarité des pays socialistes ont suffi à envoyer de grandes vagues de jeunes étudiants ou de cadres en exercices en formation de perfectionnement ou de renforcement de capacités.

Durant cette période, la formation, même si elle n'a pas constitué l'aspect le plus important de la gestion RH, elle a tout au moins constitué un axe majeur de la politique de construction de l'Algérie nouvelle. L'effort de l'état à travers les secteurs de l'éducation, de la formation et de la recherche universitaire, combiné à celui des entreprises à travers les actions de coopération et de consulting, a permis la formation d'une large génération de cadres qui continuent, jusqu'à aujourd'hui ; à constituer le socle fondamental du management aussi bien dans les administrations que dans le secteur économique. On en veut pour preuve la création au début des années 70, de deux instituts de formation en hydrocarbures (IAP et INH) rattaché directement à SONATRACH. Les cadres formés par ces instituts sont systématiquement injectés dans l'industrie pétrochimique algérienne.

B. La formation dans les années 80 :

L'effort de la formation durant cette période, a été fortement ralenti et contrôlé puisqu'il y'a l'intrusion de l'Etat-parti dans la gestion des affaires des entreprises. Aussi les effets du choc pétrolier sur les finances publiques a conduit vers la réduction des dépenses de formation des personnels notamment à

l'étranger. La politique de formation devient alors un processus de marchandages et de négociations, implicites ou explicites, directs ou indirects, entre des groupes et des parties prenantes, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, souvent aux intérêts divergents.

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

C. La formation à partir des années 90 :

A partir des années 90, l'Algérie est entrée dans une phase de transition vers une économie de marché ayant abouti à des restructurations profondes du secteur industriel et une ouverture vers le privé et les entreprises étrangères de la plupart des activités manufacturières et des services.

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

De plus en plus, les entreprises élaborent des plans de formations centrés sur le renforcement des compétences existantes et même vers la création de nouvelles compétences, et consolider leur rentabilité et leur compétitivité face à des entreprises étrangères plus offensives sur le plan du marketing, du recrutement et de la motivation des ressources humaines.

Les transformations du marché du travail et les impératifs d'une adaptation permanente, poussent les entreprises à intégrer dans leurs plans de formation l'impératif de renforcer l'employabilité des salariés, leur polyvalence et les possibilités de leur déploiement à l'international ou dans un environnement multiculturel¹.

3-2 l'évolution de la législation algérienne :

Les principaux textes réglementaires régissant la politique de la formation en Algérie :

- La loi 78-12 de 05 Août 1978 relatif au statut générale des travailleurs SGT.
- Décret N° 82-299 du Septembre 1982 relatif à l'organisation et le fonctionnement de la formation professionnelle en entreprise.
- Décret N° 82-299 du septembre 1982 relatif aux modèles de la formation professionnelle en entreprise.
- Décret N° 82-300 du septembre 1982 modifiant le décret N° 82-300 de 04 septembre 1982.
- La loi N° 90-11 du avril 1990 relative à la formation par la loi N° 91-29 du 21 Décembre 1991.

A l'instar des autres pays, en Algérie la formation en entreprise, n'a été le fait ni de l'entrepreneur ni de celui des revendications ouvrières, car la formation professionnelle ne semblait pas constituer un enjeu motivant pour les

¹ BOUKHROUF Belkacem, Perception de la formation et la construction de compétences dans les entreprises publiques algériennes, mémoire de magister en science de gestion, département de science de gestion, université Mouloud MAAMRI, TIZI-OUZOU, promotion 2011, p.106.

travailleurs et leur représentants ni encore à quelques exceptions près, la création juridique des pratiques au sein de l'entreprise.

Elle a été plutôt le fait d'une politique volontariste venue d'en haut et l'œuvre des fonctionnaires sociaux de trouver des solutions à la double contrainte constituée par la pression conjuguée de la demande économique de formation induite par la planification nationale et la demande sociale de formation provoquée par les déperdition hémorragiques de l'éducation nationale.

Comme ça, en retrouvant le décret N°82-299 du Septembre 1982 relatif aux modalités de sanction professionnelle dont l'article 17 précise que « à compter de la date de l'obtention de certification professionnelle, le travailleur est affecté au poste de travail objet de la formation ou à un poste équivalent » et l'article 18 ajoute que « En cas d'échec à l'issue de la formation, le travailleur est réintégré à son poste initial ou un poste conforme à ces capacités »¹.

Par ailleurs, un délai de franchise doit être observé que les bénéficiaires d'une formation puissent en postuler à une autre. Un délai par le suivant article 41 de décret N° 82-298 stipulant que « les travailleurs d'une formation organisée par l'entreprise dans les conditions visées par l'article 34 de présent décret ne peut prétendre à une formation d'une durée supérieure à 3 mois qui à l'issue de la première formation »².

La loi N° 90-11 du Avril 1990, mise à jour le 08 Juillet 1997 stipule dans son article que chaque employeur a mission de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis de comité de participation.

4- les objectifs de la formation :

¹ MESSOUDI Meutri, Essai d'analyse de la législation du travail en Algérie, éd OPU, Alger, 1986, p.108.

² BELLOULA Tayeb, Droit du travail, éd Dahlab, Alger, 1994, p.158.

Les objectifs de la formation doivent être définie en fonction des stratégies organisationnelle .on distingue des objectifs du point de vue de l'organisation et du point de vue de l'individu¹ :

a - L'organisation :

1- permettre une promotion pour les salariés les plus compétents.

2- l'acquisition de nouvelles connaissances, peut provenir des orientations définis par la direction générale, ses acquisitions peuvent également correspondre à la déclinaison d'une charte ou d'un projet d'entreprise ou encore à la déclinaison des objectifs quantitatifs et qualitatifs de l'entreprise.

3-adapter les qualifications au besoin de l'entreprise.

4-développement d'une culture d'entreprise, faire vivre certains valeurs dans l'entreprise.

5- associer la formation à la communication pour construire un climat de grande concertation.

b- le salaire :

1- pour mieux comprendre l'organisation ou il travail.

2- développer un savoir-faire dans le domaine des relations, de la gestion et au management.

3- se préparer à des changements professionnels et à des mutations internes.

4- se retrouver avec des collègues et des amis dans un fonctionnement plus convivial ou au contraire, faire connaissance avec des personnes nouvelles dans des espaces extérieures au vécu professionnel .soit créer un environnement favorable à la production.

¹ WEISS Dimitri, Les ressources humaines, édition d'organisation, Paris, 1999, p.425.

5- les types de formation¹ :

Elle se réfère aux objectifs visés par la formation :

Type 1- Adaptation :

L'entreprise cherche à améliorer ses résultats opérationnels, ces dernières peuvent être atteints en augmentant les connaissances, rendre les collaborateurs capables d'utiliser de nouvelles méthodes, améliorer leurs compétences à résoudre des problèmes et de développer des comportements des savoir-faire ou des savoir être plus efficaces.

Ce type de formation s'observe soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques.

Type 2- Formation en lien avec la gestion de l'emploi :

Les modifications du travail sont importantes, il y a souvent des changements de métier (promotion ou suppression du poste initial), les formations mises en œuvre sont longues avec un complet apprentissage d'un autre métier. L'entreprise offre la chance d'évolution à l'un de ses salariés, que de recruter à l'extérieur, cette formation peut être appelé (formation mobilité).

Type 3- Outils intellectuels de base (formation générale) :

Ce type de formation s'appelle aussi (formation préprofessionnelle), il s'agit des formations (Français, mathématiques, analyse logique de situations, prise de décisions ...), qui visent la montée en niveau du personnel.

Type 4- Culture d'entreprise :

La direction de l'entreprise établit un catalogue des formations correspondantes, pour les collaborateurs qui veulent partager la culture de

¹ SOYER Jacques, fonction formation, 3^{ème} éd, édition d'organisation, Paris, 2003, p.7.

l'entreprise. Les diverses références de stages sont alors proposées à l'ensemble des salariés qui peuvent s'inscrire sur la base du volontariat.

Type 5- Projet d'entreprise :

Ce type est proche de la formation (adaptation), mais la taille d'effectifs concernés et le mode de gestion plus centraliser, conduit à un type à part. Des actions de formation sont lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise ;(mise en œuvre d'une charte d'entreprise, lancement d'un projet de qualité, réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressources ...).

Type 6- Formation «œuvre sociale » :

Il s'agit de la préparation aux concours ou de formation réclamés par les agents, indépendamment de la gestion des ressources humaines de l'entreprise.

Les entreprises publiques répondent plus à ce type de formation, par contre les entreprises privées considèrent les congés individuels de formation une partie des actions de ce type.

6- Les principes de la formation¹ :

La formation est une fonction partagée, elle créatrice de biens dans l'entreprise :

6-1 connaissances partagées :

Les connaissances se partagent dans l'entreprise, tout détenteur d'un savoir doit le diffuser, à la demande, ou dans l'exercice quotidien de ses missions, et disposera pour se faire du temps nécessaire.

- La formation par démultiplication est privilégiée

¹ SOYER Jacques, fonction de formation, édition d'organisation, Paris, 2000, p.45.

- La mobilité temporaire ou définitive (mission confiée, changement de poste) crée des situations formatrices qui intensifient le partage du savoir. Elle sera donc favorisée sans devenir déstabilisatrice, ni pour l'organisation, ni pour les individus.

6-2 responsabilité partagée :

La formation est une responsabilité partagée entre le groupe pilote, les managers, le formé et le département formation.

- Le groupe pilote assure à la formation sa convergence avec les buts de l'entreprise, sa cohérence avec les autres fonctions de l'organisation, il structure et organise le système de formation.

- Les managers sont responsables de la formation de leur personnel. Ils recensent les besoins avec participation du personnel, ils organisent et animent les actions de formation, ils assurent le suivi et les évaluations. Ils mettent en place des modes de fonctionnement (changement de l'organisation ou d'attitudes managériales nouvelles) propres à gérer des situations formatrices.

- Le formé est le principal acteur de sa formation. Il participe aux principales étapes de la recherche et de la construction de l'action de formation.

- Le département formation informe sur les responsabilités de formation, il garantit l'efficacité des actions internes et externes, en vérifiant les conditions pédagogiques.

6-3 la création des liens internes et externes :

Toute action de formation est réalisée avec des outils et des méthodes pédagogiques :

- Développent, par les échanges, une meilleure connaissance du métier des autres.

- Améliorent la communication inters individuelle.
- Encouragent les coopérations.
- Les liaisons avec l'environnement culturel et social sont bénéfique aussi les actions d'enseignement à l'extérieur de l'entreprise seront favorisée.

7- Définition d'une politique de formation¹ :

Pour qu'une entreprise arrive à concrétiser ses objectifs, il est nécessaire qu'elle adopte des politiques qui assurent la réalisation de ses buts. Parmi ces politiques, on peut citer la politique de formation qui assure la cohérence entre les diverses unités de l'entreprise, ou pour prévenir le manque de convergence des différentes actions vis-à-vis des attentes de l'entreprise.

La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise, qui dure plusieurs années, mais elle se redéfinit ou aménagée annuellement. Pour une politique de formation plus efficace, il faut la écrire et la diffusée dans un document, qui sert comme une référence pour les acteurs de la formation, notamment à l'occasion du montage des actions de formation.

Ce document écrit englobe trois parties :

- Celle qui donne la direction vers quoi il faut tendre, qui veut dire les buts que l'entreprise cherche à atteindre par le biais de la formation.
- Celle qui définit les rôles des acteurs et leurs différentes responsabilités.
- Celle qui aborde les conditions de réussite et des principes d'efficacité.

8- Recensement des besoins de formation² :

Avant de mettre en place un plan de formation, il faut qu'il précède une phase très importante, qui est le recensement des besoins en formation.

¹ SOYER Jacques, op cit, p.27.

² SOYER Jacques, op cit, p.135

Cette notion de besoin en formation, veut dire qu'il y a automatiquement une situation de déséquilibre ou d'un manque. Le besoin en formation n'est pas un objectif en soi, mais il est un moyen qui sert à résoudre les problèmes rencontrés et atteindre les buts fixés par l'entreprise. Donc, le recueil des besoins de formation, devrait plutôt s'appeler le recueil des problèmes à régler avec l'aide de la formation.

On distingue trois types de besoin en formation :

A- les besoins personnels : ces besoins sont réclamés par le salarié lorsqu'il rencontre des problèmes dans son poste. Ou s'il désire d'atteindre un objectif dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

B- les besoins individuels : il s'agit de formation par la volonté de l'entreprise, qui concerne un seul individu, dans le cadre de son poste occupé actuellement, ou dans un avenir déterminé.

C- les besoins collectifs : ce besoin correspond à tout le groupe non seulement un individu, tous les titulaires d'un poste et tous les membres d'unité sont concernés, ce besoin aussi sur l'initiative de l'entreprise.

9- Elaboration d'un plan de formation :

9-1 définitions d'un plan de formation et ses objectifs¹ :

Le plan de formation d'une entreprise, se fait par un document qui met en relations les différents acteurs, il contient les objectifs de l'entreprise, en cohérence avec l'ensemble de ses règles sociales.

Le plan de formation, est la mise en pratique de la politique de formation de l'entreprise, préalablement établie. Le plan facilite la réalisation des buts

¹ SOYER Jacques, op cit, p. 177.

opérationnels de l'entreprise, qui concerne les responsables de formation et plusieurs autres acteurs de l'entreprise (salaries).

9-2 réalisations de plan de formation¹ :

Dès que, le projet de plan a été agréé par des différents acteurs devient un document du travail, qui concerne l'équipe de formation et tous les responsables d'actions. Ce plan doit être largement diffusé dans l'entreprise d'une manière descendant jusqu' aux personnes concernées par les actions inscrites au plan.

L'opération de réalisation de plan d'action est lancée lorsque les responsables d'action prennent contact avec le formateur (interne ou externe), chargé de montage de l'action formation. L'opération porte plusieurs séquences, peuvent correspondre à une ou plusieurs sessions et concernent une seule ou plusieurs années.

9-3 Evaluation du plan de formation :

L'évaluation de plan se devise en trois grandes formes sont :

- la pseudo-évaluation
- l'évaluation par objectifs
- les approches complémentaires

A- pseudo –évaluation :

- **l'évaluation à chaud** : mesure le degré de satisfaction des formes, les questions posées sur (les conditions matérielles, outils pédagogique). cette évaluation se fait soit oralement en groupe, ou individuellement par écrit.

- **l'évaluation à tiède** : est de rédiger un rapport de stage au lendemain du stage individuel externe, qui sert à connaître des organismes de formation.

¹ Ibid, p.197

- **L'évaluation à froid** : elle se réalise après plusieurs semaines de déroulement de formation, permet d'obtenir des renseignements sur l'utilité des formations reçues.

B- L'évaluation par objectifs :

- **L'évaluation des objectifs pédagogique** : cette évaluation se réalise avec différents moyens : questionnaire afin de vérifier les acquis, test-retest

Pour mesurer l'évolution des pratiques de savoir.

- **Evaluation des objectifs de formation**: cette évaluation porte sur la formation et son suivi, c'est à dire, elle s'effectue après l'action de formation et mesure les comportements au travail, et son influence sur le formé ou bien ce que la formation a apporté des nouvelles connaissances pour le formé.

- **L'évaluation des objectifs finals** : permet de mesurer le plan de formation, et les objectifs fixés par l'entreprise. L'évaluation se fait après plusieurs mois de la fin de formation, par l'observation de certains critères de production, ou indicateurs économiques ou indicateurs sociaux (le turn-over, les accidents de travail).

C- Les approches complémentaires :

Certaines entreprises ne définissent pas les objectifs de formation, donc pour évaluer l'efficacité de la formation les responsables utilisent d'autres approches :

- Etablir un coût comparé entre deux formules, l'une avec formation et l'autre sans formation.

- L'entreprise pratique des audits de climat.

- Croiser certaines questions de l'audit de climat avec la participation du personnel à certaines formations.

- Démontrer la différence des comportements entre formé et non formé, avec diverses techniques statistiques.
- Réaliser des questionnaires d'auto-évaluation¹.

¹ SOYER Jacques, op cit, P.325

CHAPITRE III
INNOVATION ET
RENDEMENT

Section I**Introduction :**

L'environnement économique et social est aujourd'hui en train de se transformer radicalement sous l'effet, d'une part, d'une large diffusion des technologies et d'autre part, d'une montée du niveau général des connaissances et leur intégration dans des logiques productives de plus en plus soumises à un régime de concurrence fondée sur l'innovation continue et la création des ressources.

En ce début du 21^{ème} siècle, l'innovation est diffusée dans les discours institutionnels (entreprises et collectivités locales...) comme une source de croissance et de progrès, le moyen privilégié d'un développement durable dans les pays industrialisés et d'une amélioration du niveau de vie des pays en voie de développement, et ce comme l'atteste le rapport des nations unies pour le développement (PNUD) de 2001, les innovations réalisées dans le domaine de l'alimentation, de la médecine, de l'informatique sont autant d'opportunités qui permettent à ces pays de s'engager dans un processus de développement.

Au niveau micro-économique, l'innovation est utilisée avec efficacité par certaines entreprises comme vecteur de leur compétitivité, toutefois elle est perçue par beaucoup d'autres comme une contrainte, un passage nécessaire voire obligé pour s'adapter aux évolutions de l'environnement.

En effet l'innovation est devenue une dimension centrale du management de l'entreprise. L'intensité de la concurrence oblige les entreprises à développer des produits et des modes organisationnels innovants. La mise sur le marché de nouveaux produits permet aussi de rester en phase avec les attentes des clients ou de les stimuler. De même, l'amélioration continue des modes de fonctionnement internes est un moyen de maintenir et d'élever la compétitivité de la firme.

L'activité de l'innovation revêt donc une dimension stratégique, elle détermine la capacité de l'organisation à surpasser ses concurrents dans la durée. L'innovation peut être utilisée pour asseoir différents types de positionnement stratégiques : renforcer ou acquérir un avantage concurrentiel sur marché existant, positionner sur un nouveau marché sur lequel elle n'est pas présente, élargir le champ stratégique selon une dimension géographique.

Toutefois, si cette tendance où l'innovation apparaît comme véritable facteur clé de succès qui nécessite d'être managée, à travers la création de conditions à l'intérieur de l'organisation qui facilitent une solution satisfaisante, est vérifiée dans le cas des économies occidentales, le cas des pays en voie de développement et plus particulièrement le cas de l'Algérie, où l'environnement concurrentiel est apparu suite à la récente libéralisation de l'économie.

L'analyse de l'organisation de l'entreprise algérienne d'aujourd'hui, montre que celle-ci, ne ressemble en rien à celle prévalue durant la période de l'économie administrée, mais elle n'est pas pour autant devenue une entreprise capitaliste à l'instar de celle des économies avancées. Les changements structurels observés dans l'environnement économique ont en deux types de répercussions sur les entreprises, en premier lieu, sur l'organisation et en second lieu, sur la culture managériale ou la manière de gouverner l'entreprise. Sur le plan organisationnel, le contexte de transition et d'ouverture économique, pousse l'entreprise algérienne à améliorer son modèle organisationnel, peu hiérarchisé et faiblement flexible, et ce à travers un processus d'apprentissage. Sur le plan culturel, l'entreprise algérienne délaisse sa fonction sociale inhérente à la période de planification et passe à une vision économique centrée sur la performance et la rentabilité, qui remet la satisfaction des besoins du client au centre de la démarche de l'entreprise, c'est toute la manière de penser, de faire et de procéder qui à changer. Ces deux plans déterminent les stratégies et les

politiques mises en œuvre par les entreprises algériennes notamment dans le domaine de l'innovation.

Par ailleurs, les dépenses en Algérie en matière de recherche et développement représentent moins de 1% du PIB. Cette faible part s'explique en grande partie par la faiblesse du secteur privé dans l'investissement en recherche. L'innovation est plus au moins présente dans les grandes entreprises (sonatrach, saidal, cevital,...), cependant les PME ne participent pas assez aux activités de recherche et d'innovation. En l'absence de statistiques qui concernent l'innovation en Algérie, on prend comme indicateur le dépôt de brevets d'innovation. L'INAPI a enregistré jusqu'à présent plus de 2000 inventions protégés par des brevets, dont 80% sont d'origine étrangère, les 20% restantes concernent les grandes entreprises nationales et très rarement les PME.

Les PME algérienne se caractérisent souvent par une insuffisance des capacités d'innovation. En effet, plusieurs obstacles entravent le développement des projets d'innovation dans ces entreprises, la plupart des entreprises de petite taille ont des ressources financières limitées, pour financer les efforts de recherche ou les investissements liés à l'innovation, ces entreprises se trouvent confrontées à l'obstacle de l'accès au financement externe. En Algérie, les banques n'accordent pas assez de crédits aux PME, et il y a une absence de marché assurant une offre de capital-risque ou de capitaux d'amorçage. Un autre obstacle qui entrave le développement de l'innovation dans les entreprises de petite taille, est le manque d'informations sur les évolutions technologiques.

Il y a un manque de maîtrise des technologies et des nouveaux savoirs pour soutenir le processus de l'innovation. En effet, les compétences internes des PME algériennes (chercheurs, techniciens,...) devant pouvoir absorber les opportunités technologiques sont faibles. A ce titre, il faut souligner qu'en Algérie il n'existe pas de soutien financier des pouvoirs publics à la formation

pour les PME, afin d'améliorer leur compétences. La mise en place des politiques publiques d'aide à l'innovation est d'une grande importance pour faciliter l'émergence du processus de l'innovation dans les PME, les aides en faveur de ces entreprises ont pour objectif de soutenir les investissements liés à l'innovation et l'effort de recherche. Les relais et les structures d'appui (CALPI, CACI) permettent aussi aux PME de réunir les connaissances et les savoir-faire et facilitent les transferts des technologies, afin de favoriser le développement des projets d'innovation.

Cependant, en dépit des efforts mis en place et de la prise de conscience des enjeux, les pouvoirs publics algériens n'ont pas encore réussi à instaurer une véritable politique d'innovation afin de promouvoir le développement de la compétitivité des entreprises.

Qu'est-ce que l'innovation ? :

1- Approche conceptuelle de l'innovation :

L'innovation est un terme polysémique, ses acceptions varient selon le contexte dans lequel elle est utilisée, ainsi que des objectifs particuliers poursuivis en matière d'analyse ou de mesure. Les auteurs accompagnent souvent leur définition d'une typologie de l'innovation en vue de borner le champ sémantique.

L'étude étymologique du terme innovation, nous renseigne qu'il vient du latin « Novus » qui signifie nouveau. Le concept serait apparu en 1927 et désigne « le fait d'introduire dans une chose établi, quelque chose de nouveau. Autrement dit, c'est insérer l'inconnu dans un connu »¹.

Schumpeter, définit l'innovation comme étant l'exécution de nouvelles combinaisons : « produire, c'est combiner les choses et les forces présentes dans

¹ DURIEUX F, Management de l'innovation, éd Vuibert, Paris, 2000, p.06.

notre domaine. Produire autre chose, c'est de combiner ces forces et ces choses dans la mesure d'arriver à une nouvelle combinaison en partant de l'ancienne avec le temps, par de petites démarches et une adaptation continue, il y a lieu une modification, éventuellement une croissance... »¹.

Pour l'approche sociotechnique de l'innovation à travers en particuliers les travaux de Latour et Callon en 1985, où l'attention concernant l'innovation, ne porte plus sur le produit seulement, mais aussi sur les divers acteurs impliqués dans le processus d'innovation.

2- différence entre quelques concepts liés à l'innovation :

2-1 Innovation :

Mettre en œuvre des moyens, pour acquérir un avantage compétitif. L'innovation permet de créer de nouveaux produits, de développer ou d'améliorer des produits existants, encore d'adopter des technologies nouvelles. L'innovation intervient dans toutes sortes d'activités scientifiques, technologiques, organisationnelles, financières et commerciales.

2-2 Invention :

L'innovation se distingue de l'invention dans le sens où, sa mise en application induit un changement social radical ou progressif. Le terme d'innovation s'adresse donc ; aux inventions qui ont accédées au stade d'un nouveau produit, effectivement réalisé et économiquement viable.

2-3 Créativité :

Processus mental impliquant la génération de nouvelles idées ou de nouveaux concepts. Ce terme est introduit par l'académicien Louis ARMAND en 1970, qui est synonyme d'inventivité.

¹ SCHUMPETER J, Théorie de l'évolution économique, éd Dalloz, Paris, 1935, p.94.

La créativité est à la source de la création, de l'invention et de l'innovation¹.

3- Les différentes formes d'innovation ²:

3-1 L'innovation de process :

Elle concerne la mise au point de méthodes d'organisation, de méthodes de production ou de distribution nouvelles. Il y a l'innovation technologique de procédé, dans le cas de l'adoption des méthodes de production nouvelles ou améliorées, ces méthodes impliquent des modifications sur l'équipement ou l'organisation de la production, et augmentent le rendement et l'efficacité de production.

3-2 L'innovation de rupture :

Elle modifie les usages d'une technique, et introduit une technologie qui bouleverse les habitudes sociales de façon radicale. Un produit technologiquement nouveau présente des caractéristiques et utilisations différentes par rapport aux produits antérieurs.

3-3 L'innovation incrémentale :

Elle ne bouleverse pas les habitudes sociales, mais elle les modifie ou les améliore un peu.

3-4 L'innovation perturbatrice :

Au départ, elle présente des caractéristiques sous performantes par rapport aux besoins du marché, mais qui finit par s'imposer au détriment de la technologie dominante et concurrente du moment. Exemple, les logiciels libres développés en concurrence des logiciels payants.

¹ CHOUTEAU Marianne, VIEVARD Ludovic, L'innovation un processus à décrypter, édition millénaire, Lyon, 2007, p.5.

² CHOUTEAU Marianne, VIEVARD Ludovic, op cit, p.08.

3-5 Grappe d'innovation :

Cette expression provient de Schumpeter. Selon lui, lorsqu'une innovation technique ou scientifique apparaît et provoque un bouleversement majeur, elle entraîne avec elle d'autres innovations.

Schumpeter parle de la destruction créatrice, ou l'innovation permet aux entreprises de passer à une phase d'expansion, de création de biens et d'emplois, puis les innovations chassent les entreprises dépassées, qui entrent dans une phase de dépression et de perte d'emplois.

3-6 Chindogu (des inventions inutiles) :

Il s'agit de l'art japonais d'inventer des objets utiles mais inutilisables. Ils sont utiles car ils répondent à des besoins du quotidien et inutilisables car provoquent des désagréments d'utilisation souvent imprévisibles. Le terme chindogu signifie objet insolite, (chin : étrange, dogu : objet).

4- Les fonctions de l'innovation :**4-1 Facilitateur :**

Le produit apporte une facilité accrue dans la réalisation d'une tâche ou d'une opération.

4-2 Simplificateur :

Le produit nouveau permet de réduire la suite des opérations constituant un service donné.

4-3 Améliorateur :

Le produit contribue à perfectionner le service rendu par un produit déjà existant.

4-4 Accélérateur :

Le produit ne simplifie pas les opérations nécessaires à l'accomplissement d'une tâche donnée, mais modifie le déroulement et le contenu de ces opérations élémentaires pour rendre le même service mais beaucoup plus rapidement.

5- Les approches théoriques de l'innovation :

Plusieurs théories sont développées à l'égard de ce concept de l'innovation, qui considèrent ce concept comme un facteur essentiel dans le maintien sur le marché et d'augmenter les ventes. Alors, il y a lieu de distinguer entre trois grands courants de pensée :

5-1 La théorie Schumpetérienne :

Schumpeter met l'accent dans cette théorie, sur divers apports relatifs à la pensée économique (la théorie des cycles, l'analyse de rôle de l'innovation et de l'entrepreneur), selon lui l'innovation est à l'origine de l'évolution économique, « l'innovation est le véritable moteur de l'économie de type capitaliste »¹. En effet, Schumpeter s'appuie lors de son analyse sur les grappes d'innovations, et de la diffusion de progrès technique entraînant un circuit dans une évolution cyclique.

Selon le même auteur et d'après le modèle de « science push », c'est-à-dire, la science qui pousse l'innovation (l'innovation est fondée sur la science et le progrès technique), le développement des produits s'appuie sur les avancées ou les progrès technologiques. Contrairement à ce modèle, le modèle du « demande pull »² qui veut dire, (la demande du marché qui induit l'innovation) de Schmookler (1966), stipule que l'innovation n'est pas poussée par la science, mais poussée par le marché, autrement dit, par la demande.

¹ BOLDY Vincent, ingénierie de l'innovation, éd Hermes, Lavoisier, p.30.

² CHOUTEAU Marianne, op cit, p.11.

5-2 La théorie institutionnelle :

Cette théorie vise le même principe que la théorie évolutionniste, pour eux le progrès ou le développement technologique est identifié par apport à son encadrement institutionnel et organisationnel.

Alors, les institutions peuvent être définies comme étant des habitudes de pensée entre la totalité des hommes, c'est l'ensemble de règles, des normes, des lois et coutumes misent dans le but d'avoir des comportements réguliers et pour garantir la coopération entre les individus.

5-3 La théorie évolutionniste :

La vision évolutionniste est centrée sur l'étude des routines (selon Chandler 1992), il existe trois routines innovatrices organisationnelles : « les routines fonctionnelles, les routines qui sont obtenues dans la coordination inter-fonctionnelle et enfin les routines développées dans les activités stratégiques »¹, au sein des firmes considérées comme l'élément fondamental de leurs comportement, cela signifie le savoir-faire des individus.

Notamment, cette approche stipule que l'innovation nécessite des processus à mettre en œuvre à savoir ; la dotation d'une capacité d'apprentissage (l'innovation est considérée comme un processus d'apprentissage) qui permet la manœuvre et le renforcement des actions individuelles des divers acteurs de l'organisation. Ainsi, l'innovation est considérée comme un processus interactif dont au sein de la firme existent des interactions représentées comme des moyens indispensable pour collaborer dans la fonction de la production, de la distribution, de connaissances et des compétences majeures au profit des firmes.

La vision évolutionniste, s'intéresse donc à la dynamique économique à travers la mise en place des innovations à divers formes, des processus de

¹ LOILIER.T et TELLIER.A, Gestion de l'innovation, éd management et société, 1999, p.47.

productions pour chaque nouveauté, et la mise en place des moyens de sélection collectifs.

5-4 La théorie de la traduction¹ :

La théorie de la traduction a fortement contribué à modifier le regard que l'on porte sur l'innovation, en mettant l'accent sur l'innovation en train de se faire et sur la dynamique des réseaux, cette théorie a mis en évidence l'importance des processus et des jeux des différents acteurs qu'ils soient humaines ou non, dans l'émergence et la consolidation de l'innovation. Le monde dans lequel on vit n'est pas issu de la nécessité mais du jeu contrasté d'acteurs et d'actants qui le font apparaître et le rendent peu à peu indispensable. On trouve aussi une perspective intéressante qui mêle liberté et déterminisme. Dans cette théorie, un modèle s'impose qu'on appelle modèle linéaire ou modèle de diffusion. En réalité lorsqu'on observe un processus d'innovation, quelle qu'il soit, on constate que le transport d'un point à un autre se fait par transformation successive. Une innovation ne s'impose jamais sans diffusion. Elle peut être rejetée si elle est contraire aux intérêts en présence ou bien elle peut être transformée, adaptée par les acteurs.

6- les enjeux de l'innovation :

Sur le plan micro-économique, l'innovation s'avère comme une réflexion majeure au sein des entreprises, elle est indispensable pour leur survie dans un contexte marqué par l'ouverture vers une rude concurrence d'une part, d'autre part, ce contexte est marqué par des changements techniques et sociaux en permanente accélération.

- Un autre enjeu vécu par les entreprises, et celui du volet social qui a une grande importance, mais avec une moindre attention par les entreprises.

¹ CALLON Michel, Sociologie d'innovation, éd UFM, Lyon, 1999, p.113.

L'entreprise dans ce cas subit un problème qui réside dans sa flexibilité (sa capacité à entraîner des changements en interne), face aux divers changements ou mutations de son environnement (évolution des marchés, l'accélération de la technologie), donc les entreprises doivent avoir des compétences adéquates pour réagir dans des situations pareilles. Pour cela, elles proposent comme solution la formation pour ces salariés.

- Sur le plan macro-économique, l'innovation est conçue comme le moteur de la croissance d'après les pouvoirs publics, et cela s'explique par la mise en œuvre d'un système de recherche et d'innovation national. Ce qui oblige les entreprises à prendre des décisions dans ce sens c'est-à-dire d'innover.

Cela induit l'apparition d'un problème ; celui de la possibilité d'intervention de l'Etat dans leurs décisions.

D'un système de recherche et d'innovation national. Ce qui oblige les entreprises à prendre des décisions dans ce sens c'est-à-dire d'innover.

Cela induit l'apparition d'un problème ; celui de la possibilité d'intervention de l'Etat dans leurs décisions.

Section II**1- Le rendement au travail :**

Le rendement au travail désigne, le rapport entre le résultat obtenu par l'exécution d'une tâche et le temps qui lui est réservé.

Le rendement peut être défini selon plusieurs angles :

En physique, le rendement du système est le rapport entre l'efficacité réelle et l'efficacité théorique maximum.

En finance, le rendement du placement est le profit obtenu sous forme d'intérêts ou de plus-value, il est exprimé en pourcentage du capital investi.

Le rendement est une prime de résultat de l'activité du travailleur, qui peut déterminer un certain type de rémunération et influe sur la productivité individuelle.

2- Les facteurs influençant le rendement humain :

Plusieurs facteurs peuvent influencer le rendement d'une personne :

2-1 Manque de communication :

En général, seulement 30% des messages verbaux sont reçus et compris par les interlocuteurs. Les gens se rappellent de ce qui a été dit au début et à la fin d'un échange. Donc, il s'avère plus efficace de fournir des instructions écrites comme une liste de vérifications.

2-2 Stress :

Il existe deux types de stress : le stress aigu et le stress chronique ; le stress aigu est lié aux pressions subies à cause des problèmes courants par l'organisme ; le stress chronique résulte par des contraintes à long terme subies par l'organisme à la suite d'événements négatifs ou positifs. Pour atténuer le

stress aigu, prenez une pause de cinq minutes. Par contre, il est plus difficile de lutter contre le stress chronique, car il faut généralement changer de mode de vie pour y arriver.¹

2-3 Complaisance :

Est une autosatisfaction accompagnée d'une perte de conscience du danger. Ce risque peut exister lorsque l'activité est devenue routinière chez un ouvrier, et ce dernier ressent plus de confiance en lui, il se peut que des choses importantes peuvent échapper.

2-4 Manque de connaissances :

On peut trouver dans une entreprise des ouvriers moins qualifiés, et leurs connaissances sont limitées. Alors, les exploitants sont tenus aux termes de la réglementation, de faire en sorte que leurs personnels reçoivent des formations appropriées.

2-5 Distraction :

La distraction est tout ce qui empêche un ouvrier de concentrer sur la tâche à accomplir, et qui est la cause principale des oublis, l'ouvrier pense toujours aux étapes à venir dans son travail. C'est pourquoi, quand quelqu'un est distrait avant de reprendre le travail, il a tendance à croire qu'il est plus avancé qu'il est réellement.

2-6 Manque de travail d'équipe :

Une équipe efficace doit : définir clairement sa mission ; définir ses attentes ; informer tous ses membres ; préserver la confiance ; et encourager la participation de tous ses membres.

¹ PERETTI Jean-Marie, Gestion des Ressources Humaines, éd Dunod, Paris, 2006, p.103.

2-7 Manque de ressources :

Un manque de ressources peut interférer avec la capacité d'un ouvrier d'accomplir une tâche, faute de soutien, de matériel et des produits de qualité inférieure peuvent influencer sur la capacité de faire un travail.

2-8 Manque d'affirmation de soi :

L'affirmation de soi est la capacité d'un ouvrier d'exprimer ses sentiments, ses opinions, ses croyances et ses besoins de façon positive et productive.

2-9 Erreur de jugement :

C'est l'incapacité de saisir toutes les conséquences d'une action, ou un manque de prévoyance.

2-10 Les normes :

Ce sont des comportements ou des règles non écrites, dictées et respectées par la majorité des membres d'un groupe. Les normes peuvent influencer positivement ou négativement sur l'accomplissement d'un travail.

3- Gérer le rendement des employés :**3-1 Qu'est- ce que la gestion du rendement ?**

La gestion du rendement est un processus qui permet aux gestionnaires et aux salariés de travailler ensemble en vue de planifier, contrôler et réviser les objectifs de travail d'un employé, ainsi que sa contribution générale à l'organisation.

Ce processus ne permet pas seulement d'évaluer le rendement, mais aussi de motiver les employés et de les inciter à s'engager, en leur offrant la possibilité d'obtenir une rétroaction et d'établir des objectifs. Ce processus aussi, aide à harmoniser le comportement individuel avec les objectifs organisationnels, tout

en améliorant l'environnement de travail et en satisfaisant le désir des employés de recevoir une rétroaction.

Un système de gestion du rendement fondé sur les résultats et sur les faits qui s'inscrit dans un modèle d'amélioration continue et qui permet une prise de décision stratégique et cohérente au niveau de l'organisation.

Comme beaucoup d'autres termes de gestion, l'expression « gestion du rendement » a eu des interprétations et des applications diverses, mais l'objectif principal d'un bon système de gestion du rendement est de s'assurer que les activités des employés correspondent bien aux objectifs de l'organisation, tout en maintenant un climat de travail motivant et satisfaisant.

Une très grande proportion des organisations du secteur culturel n'a pas géré le rendement des employés de façon systématique pour toutes sortes de raisons¹ :

- Ils ne savaient pas comment le faire de façon efficace.
- Les gestionnaires de la culture ne se sentaient pas à l'aise dans l'évaluation et le jugement du rendement des employés.
- Les gestionnaires ne comprenaient pas bien les exigences de base de leur rôle.
- Ils croyaient que les organisations culturelles sont uniques et que les pratiques des ressources humaines normalement acceptées dans les autres secteurs (les grandes sociétés par exemple) ne s'y appliquaient pas.

Les lignes directrices suivantes ainsi que les procédures que nous suggérons visent à faciliter la compréhension et l'adoption de la gestion du rendement.

¹ LOIC Cadin, FRANE Guérin et PIGEYRE Frédéric, Gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2007. P.36.

3-2 Intérêts et objectifs d'évaluation du rendement :¹**A- Objectifs organisationnels :**

A un niveau organisationnel, la pratique d'évaluation permet d'atteindre plusieurs objectifs : préciser les objectifs de chaque salariés de façon régulière et systématique et contrôler leur degré de réalisation, la procédure d'évaluation permet d'aligner les efforts individuels sur les objectifs généraux de l'entreprise, et donner à des efforts de chacun (salarié et hiérarchie) une orientation commune en cohérence avec les stratégies de l'entreprise décidée par la direction.

Pour les ressources humaines, l'intérêt est tout autre, les résultats de l'évaluation peuvent fournir une base solide de référence sur laquelle fonde les principales politiques en matière de gestion des ressources humaines : définition du plan de formation, mobilité interne, augmentation de salaires individuelles ou des primes.

Enfin, l'évaluation peut être un moment particulier, qui permet la communication entre l'encadrement et les collaborateurs, afin d'obtenir des informations qui souvent ne sont pas échangées naturellement.

B- Objectifs de l'évalué :

Les attentes du salarié évalué à l'égard de la démarche d'évaluation sont en général foisonnantes. Le salarié peut voir dans cette procédure, un moyen qui va lui permettre de disposer d'un retour de la part de son supérieur, concernant sa contribution au cours de l'année écoulée, et espérer une reconnaissance formelle des efforts par une reconnaissance financière de la part de l'entreprise, cette évaluation aussi permet au salarié de connaître les règles qui sanctionneront positivement ou négativement son activité. Aussi l'évaluation offre au salarié

¹ COMPOY Eric et autres, *Gestion des Ressources Humaines*, les activités fondamentales de la GRH et leurs enjeux dans l'entreprise, Collection Synthex PEARSON, p.104.

l'opportunité de connaître ses lacunes et exprimer ses propres désires (évolution de poste et de carrière, besoins de formation...).

L'évaluation marque un progrès dans les relations entre l'entreprise et ses salariés.

C- Objectifs du management :

Pour le management, l'intérêt de la mise en place de l'évaluation du rendement du personnel est triple :

Tout d'abord, elle lui permet d'asseoir sa fonction d'encadrement et de légitimer son pouvoir hiérarchique.

Ensuite, l'évaluation constitue un moment pendant lequel le supérieur pourra recueillir des informations pour repérer d'éventuels dysfonctionnements (problèmes d'allocations des moyens humains et financiers, détérioration du climat social...etc.).

Enfin, le manager est désormais à l'issue de la procédure d'évaluation, en mesure de mieux gérer son équipe pour la période à venir : amélioration de l'efficacité et de l'efficacités de son équipe.

CHAPITRE IV

Présentation du terrain

1- Présentation de terrain :

1.1. Présentation de l'entreprise :

Durant notre stage pratique on a pu connaître la Sarl, IBRAHIM et fils-IFRI. Dans ce chapitre nous allons faire une présentation de cette société. On commence par une vue générale sur la société et nous finirons par la présentation détaillée de la structure du département des ressources humaines.

1.1.1. Histoire de l'entreprise :

La Sarl, IBRAHIM et fils-IFRI est une société à caractère industriel, elle est spécialisée dans la production des eaux minérales et des boissons divers, elle contribue au développement du secteur agro-alimentaire à l'échelle nationale.

A l'origine, c'était la «La limonade rie Ibrahim » qui existait en 1986, celle-là a été créée sur les fonds propres de Mr Ibrahim Laid, son gérant dix ans plus tard, c'est-à-dire en 1996, elle fut transformée en SNC(société à non collectif), puis elle s'est fait un statut de Sarl(société à responsabilités limitées), composée de plusieurs sociétés.

La Sarl Ibrahim et fils-IFRI, à caractère familiale (les gérants sont Ibrahim Laid et cinq fils), inaugure son premier atelier d'embouteillage le 20 juillet 1996. A cette date, plus de vingt millions de bouteilles ont été commercialisées sur l'ensemble du territoire national. Ce chiffre atteint quarante-huit millions d'unités en 1999, puis deux cent cinquante-deux millions de litres en 2004 avant de franchir le cap de cinq cent millions de litres.

1.1.2. Situation géographique

La Sarl IBRAHIM et fils-IFRI est située à IGHZER AMOKRANE, chef-lieu de commune et daïra d'Ifri-Ouzellaguen dans la wilaya de Bejaia, dans le nord d'Algérie.

Elle est implantée à l'entrée Est de la vallée de la SOUMMAM, en contrebas du massif montagneux de DJURDJURA, qui constitue son réservoir naturel d'eau.

1.1.3. Production :

Après un long parcours souterrains, à partir des hauts montagnes du DJURDJURA, l'eau «IFRI » est directement pompée de la nappe phréatique vers le centre de filtration.

La Sarl travaille vingt-quatre heures sur vingt-quatre avec des lignes de production automatisées et équipées de systèmes de contrôle de qualité. La Sarl est dotée de son propre laboratoire d'analyse, équipée d'un matériel performant, ou on s'assure de la conformité des produits.

Au jour d'aujourd'hui, étant conscient de la nécessité d'innovation et de créativité, la gamme de produit est riche, d'une cinquantaine d'articles qui sont de l'eau minéral plate, gazéifiée et aromatisée, des sodas aux goûts, les eaux fruités et les cocktails et des jus naturels sans arômes et sans conservateurs

1.1.4. Les objectifs de l'organisme :

La réalisation des objectifs de la société est relative à la mise en place de certains processus parmi lesquels nous citons ; processus de gestion par objectif.

1.1.4.1. Classification par catégorie :

- **Economique :**

Elle permet à une région de connaître un certain développement et amélioration de pouvoir d'achat.

- **Social :**

Le taux de chômage dans cette petite localité a énormément baissée (plus de 1000 postes de travail).

- **Environnement :**

Son impact sur l'environnement est positif (aucun rejet toxique ou déchet polluant).

1.1.4.2. Classification à terme :

Il élitiste des objectifs stratégiques (à long terme), et des objectifs opérationnels (à court terme).

1.1.4.3. Les objectifs stratégiques :

- Etre leader dans son domaine (marché des eaux minéral et boisson divers)
- Avoir plus de poste sur le marché internationales.

1.1.4.4. Objectifs opérationnels :

Chaque responsable de service de la société, doit traduire les objectifs opérationnels en plans d'action.

- **Aspect financier :**
 - ✓ Amélioration de la rentabilité de la société ;
 - ✓ Améliorer la trésorerie ;
 - ✓ Augmentation des objectifs ;
 - ✓ Procéder à des extasions.
- **Aspect commercial :**
 - ✓ Avoir une image de marque, par le mis en place d'un bon plans marketing ;
 - ✓ Augmenter le chiffre d'affaire, l'augmentation des vents ;
 - ✓ Etre coopératif sur le marché en améliorant le rapport qualité-prix.
- **Aspect production :**

Chercher une meilleur production par :

 - ✓ La maitrise des outils de production ;
 - ✓ La maitrise des coûts.
- **Aspects approvisionnement :**
 - ✓ Maitriser les achats en améliorant le rapport qualité-prix,
 - ✓ Développer et améliorer la gestion des stocks.

1.1.2. IFRI dans le monde :

Après avoir prêté sur le marché national la SARL s'est ouverte sur le marché international. Aujourd'hui, ses produits sont exportés vers plusieurs pays à savoir :

La France, le Portugal, la Belgique, l'Angleterre, l'Espagne, Soudan, le Mali, le Niger, la Mauritanie, Emirats Arabes Unies.

L'objectif primaire de la SARL Ibrahim & Fils-IFRI est l'élargissement de son réseau d'exportation vers d'autres pays.

1.1.3. Effectif de l'entreprise IFRI :

La SARL Ibrahim & Fils-IFRI, fait fonctionner un nombre de travailleurs qui ont déjà franchis 1025 salariés dans la répartition et présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°1 : Etat des effectifs CDI, CDD et pré-emploi par structure au 31/01/2014 :s

Structures	CDD	CDI	Pré-emploi	Total
Direction générale	06	25		31
H.S.E	/	08		08
Direction Finance et comptabilité	01	13	01	15
Direction approvisionnement	04	12		16
Direction commerciale	18	21		39
Direction nationale des ventes	/	13		13
Direction marketing & communication	06	02		08
Direction des RH/MGX	21	80		101
Direction logistique	12	157		169
Chantier	29	43		72
Parc Ifri	11	85		96
Production	25	170		195
Zone 03	40	25		65
Direction qualité	03	29		32
Service Hygiène et sécurité	02	82		84
Maintenance	33	48		81
Total	211	813		1025

Source : document officiel de l'entreprise.

1.1.4. La structure de département des ressources humaines :**1.1.4.1. Installation de la direction RH dans la SARL :**

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

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

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

Ce changement est tenu par l'initiative de ce dernier afin, dit le D.R.H de « Mieux gérer le capital humain de l'entreprise », et des changements dans l'entreprise (élargissement des champs d'activités, augmentation de l'effectif...).

Cependant, on a essayé de récapituler les développements connus pas ces service dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°2: Développement de la direction des ressources humaine (catalogue publicitaire IFRI).

	Avant	Aujourd'hui
Collaborateur	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable paie - Responsable contrat 	<ul style="list-style-type: none"> - DRHS - Service personnel - Service paie
		<ul style="list-style-type: none"> - Social - Moyens généraux
Tache effectuées	<ul style="list-style-type: none"> - Etablissement des contrats - Paie - Assurance des ouvriers 	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutement + formation - Système rémunération - Gestion des carrières - Gestion du climat social - Information et communication

Source : document officiel de l'entreprise IFRI.

1.1.4.2. La description de l'organigramme de D.R.H :

Le directeur des ressources humaines :

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

- Participer au bon fonctionnement et au bon climat social, comme moyen de fédérer les travailleurs autour d'une culture d'entreprise qui s'insère dans la vision managériale de la direction de l'entreprise ;
- Développer et gérer les compétences techniques ainsi que comportementales dans une démarche d'optimisation et de valorisation des capacités de gestion des effectifs et d'instauration d'une logique compétence, orientée vers le cœur des matières de l'activité ;

- Procéder à la gestion statique et prévisionnelle autour d'une politique managériale transversale et d'une gestion de l'évolution des carrières, des matières et des emplois organiser par faille professionnelle ;

Assistante :

Charger de :

- L'organisation de l'emploi du temps du responsable hiérarchique, des documents et des demandes d'emplois et de stages pratiques ;
- Assurer la réception des courriers et fax, dispache et départ ;
- Assurer la saisir les titres de congés, mis en demeure, fiche de poste, décision de sanction, attestation de stages ;
- Reprendre aux appels téléphoniques, note des messages ;
- Remplacer la secrétaire absente (remplacer la standardiste tous les samedis, ou en cas d'absence de celle-là pour motif personnel).

Service personnel :

Diriger par un chef du service personnel, ce service contient les membres suivant :

➤ Gestionnaires du personnel chargé de :

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

- Le registre du personnel (entrée, sortie) ;
- Le registre du personnel étranger (entré, sortie) ;
- Le registre des congés annuels ;
- Mise en demeure ;
- Veiller à la bonne utilisation du personnel dans le cadre de l'organisation adoptée ;
- Suivre l'évolution des carriers du personnel ;
- Veiller à remplir les fiches de poste ;

- Gérer les dossiers administratifs du personnels et assurer la mise à jour ;
- Déclaration à caractère spécial (C.N.A.S) ;
- Tenir le fichier personnel ;
- Pointage (l'entreprise dispose d'une pointeuse automatique mais on maintient toujours le pointage manuel) ;
- Création des nouvelles recrues dans le logiciel ;
- Assurer le maintien de la descriptive générale ;
- Procéder à la formation des dossiers de recrutement.

Les objectifs du département RH :

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

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

La composition de la DRH :

Subdivisée en trois (3) grands services qui sont : service Paie, Personnel, Moyens généraux. Cette direction en plus du règlement des problèmes sociaux du personnel de la bonne tenue de ses dossiers et du suivi de ses mouvements et carrières élabore également la paie. Ses missions et ses responsabilités :

- Mise en œuvre, réalisation et gestion des moyens humains et matériels de manière rationnelle et efficace ;
- Assurer la souscrite des personnes, des moyens matériels, des équipements, des documents, des archives et du transport de fond ;

- Coordonner, assister le service et directions en veillant au respect des procédures en vigueur ;
- Envois des divers avis à l'ensemble des structures ;
- Exportation des paies.

PARTIE PRATIQUE

CHAPITRE V
INTERPRITATION DES
RESULTATS

I- caractéristiques de la population d'étude :**Tableau N°1 : la répartition des enquêtes selon le sexe**

sexe	effectifs	pourcentages
masculin	33	63,46%
féminin	19	36,54%
total	52	100%

Selon les données mentionnées sur le tableau, nous constatons que la majorité des formés sont de sexe masculin, avec un pourcentage de 63,46%, tandis que le sexe féminin ne représente que 36,54% de l'ensemble de l'échantillon.

Ces résultats peuvent être expliqués par plusieurs facteurs, on peut citer la nature du travail, qui demande un effort physique qui est plus adéquat aux hommes. Ce travail qui ne peut pas être exercé par les femmes, vu que l'entreprise « IFRI », est spécialisée dans la production. En plus, la quasi-totalité des effectifs de cette entreprise sont de sexe masculin. ce qui désavantage le sexe féminin.

Tableau N°2 : la répartition des enquêtes selon l'âge.

Age	effectifs	pourcentages
25ans-35ans	28	53,84%
35ans-45ans	19	36,53%
45ans-55ans	4	7,69%
Plus de 55ans	1	1,92%
total	52	100%

D'après ce tableau, on remarque que la catégories la plus concernée par la formation est la catégorie de 25ans à 35ans avec un pourcentage de 53,84%, suivie par la catégorie des 35ans à 45ans avec 36,53% , puis la catégorie de 45ans à 55ans avec 7,69%, alors que la catégorie de plus de 55ans est représentée par un minime pourcentage avec 1,92%.

D'après les données de ce tableau, on constate que l'entreprise privilégie la catégorie des jeunes, car ils sont plus dynamiques, plus motivés et plus engagés, par contre la catégorie des plus âgées (plus de55ans) sont plus proches de la retraite. En plus l'entreprise favorise la formation des jeunes, pour assurer la stabilité.

Tableau N°3 : la répartition des enquêtes selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	effectifs	pourcentage
primaire	3	5,76%
secondaire	17	32,69%
moyen	10	19,23%
universitaire	22	42,30%
total	52	100%

Dans ce tableau on relève que la plupart des employés ont un niveau d'instruction élevé, avec un taux de 42,30% sont des universitaires, en deuxième lieu le niveau secondaire qui représente 32,69%, et 19,23% de niveau moyen, en dernier lieu le niveau primaire avec 5,76%.

On constate donc, que la majorité des formés sont des universitaires car ils ont une qualification et plus sont aptes pour enrichir leurs connaissances et leurs savoir-faire. En plus l'entreprise base sur cette catégorie afin d'avoir une main d'œuvre qualifiée, dans le but de mieux s'adapter aux changements et garder une place sur le marché.

Tableau N°4 : la répartition des enquêtes selon le poste occupé.

Poste occupé	effectifs	pourcentage
cadre	3	5,76%
maîtrise	28	53,84%
exécution	21	40,38%
total	52	100%

A partir de ce tableau, on remarque que la majorité des interrogées, occupent des postes de maîtrise avec 53,84% et 40,38% pour des agents d'exécutions, enfin 5,76% des cadres.

Cette importance donnée pour la catégorie de maîtrise, est due à la complexité des tâches qu'elles exécutent, et exigent de suivre des formations, afin d'accomplir ces tâches convenablement.

Tableau N°5 : la répartition des enquêtes selon l'ancienneté.

ancienneté	effectifs	pourcentages
Moins de 5ans	21	40,38%
5ans-10ans	22	42,30%
10ans-15ans	9	17,30%
total	52	100%

Selon les données de ce tableau, on relève que 42,30% des employés ont une expérience professionnelle entre 5 et 10ans. Vient, ensuite, la catégorie de moins de 5ans, avec un pourcentage de 40,38%, enfin ceux qui ont une expérience de 10ans à 15ans avec 17,30%.

II-analyse et interprétation de la première hypothèse :**Tableau N°6 : Répartition des enquêtes selon le nombre de formation et le niveau d'instruction**

Nombre Niveau D'instruction	1 fois		2 fois		3 fois		total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
primaire	2	66,66%	1	33,33%	0	0%	3	100%
secondaire	11	64,7%	5	29,41%	1	5,88%	17	100%
moyen	5	50%	3	30%	2	20%	10	100%
universitaire	10	45,45%	9	40,09%	3	13,63%	22	100%
total	28	53,84%	18	34,61%	6	27,27%	52	100%

Les résultats de ce tableau montrent que la valeur de 53,84% indique le taux des interrogés qui ont bénéficié d'une formation une seule fois, dont nous trouvons que 66,66% des bénéficiaires appartiennent à la catégorie du niveau primaire, cependant 34,61% représente le taux des bénéficiaires de deux fois de formations dont 40,9% sont des universitaires, tandis que les salariés qui ont bénéficié de trois fois de formation est de 27,27% et représente le taux des salariés du niveau moyen.

D'après ces résultats, on constate que l'entreprise « IFRI », permet à tous ses salariés d'accéder à la formation et de bénéficier au moins une seule fois de leur carrière et cela dépend du niveau d'instruction qu'ils appartiennent, afin d'avoir

un capital humain instruit et adapté à toutes les situations de l'environnement du travail.

Tableau N°7 : répartition des enquêtés selon le type de formation suivie.

Type de formation	effectifs	pourcentages
perfectionnement	14	26,92%
Formation spécialisée	29	55,76%
recyclage	9	17,30%
total	52	100%

D'après les données de ce tableau, on constate que 55,76% des salariés ont suivi une formation spécialisée, et 26,92% ont suivi le programme de perfectionnement de leurs connaissances tandis que 17,30% des salariés ont suivie des formations de recyclage.

Nous déduisons que « IFRI » à plusieurs types de formations pour ses salariés selon le besoin de chacun d'eux, mais la formation spécialisée est la plus visible dans la politique de l'entreprise. L'inscription des salariés à des formations spécialisées, leur permet de les mettre à jour, vu les évolutions que connaît l'environnement intérieur et extérieurs de l'entreprise, et facilite leur insertion dans la vie active.

Tableau N°8 : répartition des enquêtés selon le lieu de formation et le poste occupé.

Lieu Pose occupé	Dans l'entreprise		A l'étranger		Etablissement algérienne		total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
cadre	1	33,33%	2	66,66%	0	0%	3	100%
maîtrise	19	67,85%	0	0%	9	32,14%	28	100%
exécution	13	61,90%	0	0%	8	38,09%	21	100%
total	33	63,46%	2	3,84%	17	32,69%	52	100%

D'après l'analyse des données indiquées au tableau, nous remarquons que 63,46% ont effectué leurs formation au sein de l'entreprise, et 32,69% des salariés ont suivi leurs formation dans des établissements algériens spécialisés de formation, par contre 3,84% ont effectué des formations à l'étranger

On constate que la catégorie des cadres qui bénéficient beaucoup plus de formation à l'étranger avec 66,66%, vue leurs importance au sein de l'entreprise afin d'apporter les nouvelles techniques et des nouveaux modes organisationnels par contre les autres catégories sont formés à l'intérieur de l'entreprise. .

L'entreprise « IFRI », préfère les formations suivie au sein de l'entreprise qui donnent des avantages aux travailleurs, car ces derniers sont en lien direct avec le travail, et permettant aux travailleurs de se familiariser avec les différents procédés et méthodes utilisés dans leurs professions en vue d'arriver à accomplir leurs tâches avec facilité et flexibilité.

Tableau N°9 : répartition des enquêtés selon leurs satisfactions du contenu de formation.

Degrés de satisfaction	effectifs	pourcentages
satisfait	30	57,69%
Plutôt satisfait	19	36,53%
insatisfait	3	5,76%
total	52	100%

D'après les données de ce tableau, on trouve que la majorité des formées sont satisfaites du contenu de la formation réalisée, avec un taux de 57,69%, tandis que 36,53% sont plutôt satisfaites, par contre 5,76% sont insatisfaites.

On constate que l'entreprise « IFRI » d'après la satisfaction de ses salariés, qu'elle facilite le contenu de la formation et simplifier les techniques utilisés pendant la formation, en plus ses formations permettent à chaque salariés soumis à une formation d'enrichir ces connaissances et améliorer son savoir-faire adéquate à son poste de travail.

Tableau N°10 : répartition des enquêtés selon la désignation de la formation et de poste occupé.

Désignation de poste occupé \ besoin	entreprise		vous		total	
	f	%	f	%	f	%
cadre	3	100%	0	0%	3	100%
maîtrise	22	78,57%	6	21,42%	28	100%
exécution	13	61,90%	8	38,09%	21	100%
total	38	73,07%	14	26,92%	52	100%

Ce tableau a pour objectifs d'identifier le choix de formation, de voir si « IFRI » répond aux besoins de ses salariés en donnant la chance à ceux qui veulent développer leurs compétences. Le tableau ci-dessus, montre que 73,07% des enquêtés disent avoir suivi des formations, suite à la demande de l'entreprise, avec un taux de 100% pour les cadres, et 78,57% pour les agents de maîtrise et 61,90% pour les agents d'exécutions, par contre seulement 26,92% de ceux qui ont suivi de formation par leurs propres volontés.

Dans ce sens, il apparaît que le poste occupé à « IFRI » n'influe pas sur le choix des stages de formation, et l'entreprise ne prend pas en considérations le souhait de formation exprimé par les ouvriers. Donc c'est à l'entreprise de détecter les besoins de formation selon ses lacunes et insuffisances dans les différents services.

Tableau N°11 : répartition des enquêtés selon le contenu de formation et l'ancienneté

Contenu ancienneté	riche		moyen		faible		total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Mois de 5ans	10	47,61%	11	52,38%	0	0%	21	100%
5 à 10ans	8	36,36%	12	54,54%	2	9,52%	22	100%
10à 15ans	5	55,55%	3	33,33%	1	11,11%	9	100%
total	23	44,23%	26	50%	3	5,76%	52	100%

Il apparaît que, 50% est le taux des interrogés qui signalent que le contenu de la formation est moyen, et ceux qui affirment que le contenu de la formation est riches représente un taux de 44,23%, tandis que 5,76% affirment que le contenu est faible.

Plus que l'ancienneté augmente, plus cette appréciation de richesse augmente, 55,55% représente le taux de la catégorie de 10à15ans d'expérience professionnelle, cette expériences acquises par les salaries, les a permis de juger que le contenu est riche, car à chaque formation, il y a des nouvelles connaissances transmettre aux travailleurs, qu'ils utilisent dans l'exécution de leurs taches, d'une manière plus efficace.

Tableau N°12 : répartition des enquêtés selon l'influence de formation sur le développement de leurs compétences.

L'avis des salariés	effectifs	pourcentages
oui	45	86,53%
non	7	13,46%
total	52	100%

Les données de ce tableau, montrent que 86,53% des interrogées déclarent que les formations suivies permettent le développement de leurs compétences, contre 13,46% qui disent le contraire.

D'après ces résultats, on constate que la formation contribue au développement des compétences, qui permettent aux salariés de l'entreprise « IFRI » d'améliorer leurs potentiels au travail. Le développement des compétences répond ainsi aux préoccupations professionnelles des individus, mais également aux contraintes organisationnelles que visent actuellement les entreprises.

Tableau N°13 : répartition des enquêtés selon l'utilité de la formation et le poste occupé.

Avis des salariés Poste occupé	oui		non		total	
	f	%	f	%	f	%
cadre	3	100%	0	0%	3	100%
maîtrise	24	85,71%	4	14,28%	28	100%
exécution	17	80,95%	4	19,04%	21	100%
total	44	84,61%	8	15,38%	52	100%

Nous observons ici, que la plupart de nos répondants, soit 84,61% affirment que la formation suivie est bénéfique dans leurs travail, contre 15,38% qui déclarent le contraire.

Le taux des salariés qui occupent un poste de cadre affirment à 100% que la formation est utile, et 85,71% qui occupent un poste de maîtrise sont également en accord sur l'utilité de la formation. Ces résultats indiquent, que la formation est utile dans le poste occupé et cela grâce aux informations acquises durant leurs formations, qui ont permis aux salariés d'exercer efficacement leurs tâches.

Tableau N°14 : répartition des enquêtées selon la priorité de la formation et l'ancienneté

Priorité de formation ancienneté	oui		non		total	
	f	%	f	%	f	%
Moins de 5ans	14	66,66%	7	33,33%	21	100%
5a 10ans	15	68,18%	7	31,81%	22	100%
10a 15ans	7	77,77%	2	22,22%	9	100%
total	36	69,23%	16	30,76%	52	100%

D'après les données de ce tableau on constate que 69,23% des enquêtés déclarent que la formation est l'une des priorités de l'entreprise « IFRI » par contre 30,76% déclarent le contraire.

Le taux des salariés ayant de 10a15ans d'expérience affirment que « IFRI » privilège la formation des salariés, tandis que 33,33% des salariés ayant une expérience moins de 5 ans disent que la formation n'est pas prioritaire.

Les résultats indiquent que la formation est l'une des priorités de « IFRI » comme ils affirment les plus expérimentés car ils sont au courant qu'il y ait des plans de formations annuellement, aussi l'entreprise donne de la priorité à la formation grâce aux bénéfices qu'elles attirent.

Tableau N°15 : répartition des enquêtés sur le rôle accordée à la formation.

Rôle accordée	effectifs	pourcentages
Très important	26	50%
important	22	42,30%
aucune	4	7,69%
total	52	100%

Les données enregistrés au tableau, montrent que 50% des salariés pensent que la formation est très important dans l'entreprise, en deuxième position on trouve 42,30% des salariés pensent que le rôle de la formation est important et on troisième position on 7,69% qui pensent que la formation n'aucun rôle dans l'entreprise.

D'après ces résultats, on constate que la formation à un rôle très important dans l'entreprise « IFRI » parce qu'elle influe sur l'amélioration des conditions de travail et développent le savoir des salariés.

III-analyse et interprétation de la deuxième hypothèse :

.Tableau N°16 : répartition des enquêtés selon l'investissement de l'entreprise « IFRI » dans les nouvelles technologies.

Investissement dans les Les nouvelles technologies	effectifs	pourcentages
oui	48	92,30%
non	4	7,69%
total	52	100%

Nous observons dans ce tableau que l'entreprise « IFRI » investi dans les nouvelles technologies, comme il le confirme la majorité de ses salariés, avec un taux de 92,30% contre 7,69% qu'ils infirment et disent que l'entreprise n'investit pas.

L'entreprise « IFRI » est obligé d'investir dans les nouvelles technologies afin d'avoir un matériel plus sophistiqué qui permet d'augmenter la production avec plus d'efficacité et moins de dépenses, et d'assurer sa place sur le marché et faire face à ces concurrents.

Tableau N°17 : répartition des enquêtées selon l'objectif de la formation et le poste occupé.

objectifs poste occupé	motivation		adaptation		satisfaction		intégration		total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
cadre	1	33,33	2	66,66%	0	0%	0	0%	3	100%
Maîtrise	6	21,42%	12	42,85%	3	10,71%	7	25%	28	100%
exécution	5	23,80%	12	57,14%	0	0%	4	19,09%	21	100%
total	12	23,07%	26	50%	3	5,76%	11	21,15%	52	100%

D'après les données de ce tableau, on remarque que 50% des interrogées voient que l'objectifs de la formation est l'adaptation, 23,07 voient que l'objectif est la motivation, ensuite l'intégration représenté avec un taux de 21,15%, enfin 5,76% des interrogés disent que l'objectif visé par la formation est de satisfaire les salaries.

Le taux de 66,66% représente la catégorie des cadres qui répondent que l'objectif est de s'adapter au poste, 57,14% représente la catégorie des agents des exécutions, et en dernier lieu la catégorie des agents de maîtrise avec 42,85%.

On constate que les salaries de « IFRI » confirment que l'objectif visé par la formation est de permettre aux de mieux s'adapter aux fonctions qu'ils

exerceront les changements des techniques de travail et le développement des méthodes utilisées.

Tableau N°18 : répartition des enquêtés selon l'utilité des connaissances acquises.

Utilité des connaissances	effectifs	pourcentage
oui	48	92,30%
non	4	7,69%
total	52	100%

Dans ce tableau, on constate que 92,30% des salariés de l'entreprise « IFRI », déclarent que les connaissances acquises durant la formation sont utiles dans leur travail, en contrepartie 7,69% déclarent l'inutilité de ces connaissances

Vue les résultats obtenus, on déduit que « IFRI », propose à ses salariés des programmes de formation qui sont plus adéquats à chaque poste, ce qui permet aux salariés d'utiliser ces connaissances acquises dans le processus de production.

Tableau N°19 : répartitions des enquêtés selon l'application de contenu du stage et le niveau d'instruction.

Avis des salariés poste occupée	oui		non		total	
	f	%	f	%	f	%
primaire	1	33,33%	2	66,66%	3	100%
secondaire	11	64,70%	7	41,17%	17	100%
moyen	7	70%	3	30%	10	100%
universitaire	19	86,36%	3	13,63%	22	100%
total	38	73,07%	15	28,84%	52	100%

Dans ce tableau on relève que 73,07% des formés de l'entreprise « IFRI », arrivent à appliquer sans difficultés le contenu de la formation, alors que 28,84% rencontrent des difficultés à mettre en application le contenu.

On remarque que les salariés qui ont un niveau d'instruction plus élevé, dont les universitaires avec un taux de 86,36% arrivent facilement à appliquer le contenu de la formation, tandis que ceux qui ont un niveau inférieur trouvent des difficultés lors de l'application du contenu de la formation.

Le niveau d'instruction des salariés influe positivement sur leur pouvoir à appliquer le contenu de la formation. Ce qui favorise la catégorie du niveau

universitaire qui sont dotés d'une certaine qualification et d'un avantage intellectuel conséquents, alors que ceux qui ont un niveau d'instruction faible n'arrivent pas à mettre en pratique le contenu de la formation.

Tableau N°20 : répartition des enquêtés selon l'influence des connaissances acquises sur le rendement.

rendement	effectifs	pourcentages
oui	40	76,92
non	12	23,07%
total	52	100%

Selon les données mentionnées sur ce tableau, on observe que 76,92% affirment que les connaissances acquises influent sur le rendement, alors que 23,07 % disent que ces connaissances n'ont aucune influence sur le rendement.

Les connaissances acquises pendant la formation des salariés de « IFRI » permettent d'augmenter le rendement des ouvriers en leur facilitant la façon d'exercer leurs tâches, exigées par le travail afin d'arriver à une bonne productivité.

Tableau N°21 : répartitions des enquêtes selon leur adaptation aux nouvelles technologies après la formation.

Avis des salariés	effectifs	pourcentages
oui	44	84,61%
non	8	15,38%
total	52	100%

D'après les données recueillies dans ce tableau, on remarque que 84,61% des interrogés déclarent qu'ils s'adaptent facilement aux innovations technologiques après la formation, contre 15,38% trouvent des obstacles d'adaptation.

D'après ces résultats on a constaté que l'entreprise « IFRI » s'intéresse à son aspect économique, en s'investissant dans les nouvelles technologies.

En Parallèle, elle offre des formations à ses salariés, pour qu'ils puissent s'adapter aux progrès techniques.

Tableau N°22 : répartition des enquêtés selon leur responsabilité après la formation et le poste occupée.

responsabilité poste occupée	oui		non		total	
	f	%	f	%	f	%
cadre	2	66,66%	1	33,33%	3	100%
maîtrise	16	57,14%	12	42,85	28	100%
exécution	13	61,90%	8	38,09%	21	100%
total	31	59,61%	21	40,38%	52	100%

Dans ce tableau, on constate que 59,61% des interrogés développent un sens de responsabilité après la formation et 40,83% ne développent pas ce sens de responsabilité. On trouve en première lieu la catégorie des cadres avec 66,66% qui se sentent plus responsables par rapport aux autres catégories qui viennent respectivement avec 42,85% des agents de maîtrise et 38,09 % des exécutants qui ne développent aucun sens de responsabilité.

Cette responsabilité développée par les cadres revient aux statuts qu'ils occupent au sein de l'entreprise, ou les tâches les plus complexes sont confiées aux cadres, qui veillent sur le bon déroulement de l'entreprise, alors que la catégorie de maîtrise est plus ou moins responsable, par contre les exécutants ne sont pas responsables parce qu'ils reçoivent juste les instructions dictées par leurs supérieurs hiérarchiques.

Tableau N°23 : répartitions des enquêtés selon l'exigence de l'entreprise de fournir un rendement maximal après la formation et le sexe.

Avis des salariés sexe	oui		non		total	
	f	%	f	%	f	%
masculin	13	39,39%	20	60,60%	33	100%
féminin	5	26,21%	14	73,68%	19	100%
total	18	34,61%	34	65,38%	100%	100%

Nous observons dans ce tableau que 65,38% des enquêtés déclarent que « IFRI » n'exige pas à ces salariés de fournir un rendement maximal après la formation tandis que 34,61% disent le contraire, dont le taux de 73,68% représente le sexe féminin qui nie l'exigence de l'entreprise à ces salariés de fournir le maximum concernant le rendement, suivi par le sexe masculin avec 60,60%.

On constate que l'entreprise « IFRI » n'exige pas à ces salariés de fournir un rendement maximal après la formation, malgré les moyens qu'elle met en place et les dépenses de réalisation de formation, mais on peut déduire que le but visé par l'entreprise, est d'augmenter le rendement des salariés d'une façon indirecte, tant que les ouvrier sont formés et qualifiés, ils exécutent leurs tâches facilement en plus il y aura un bon rendement.

Tableau N°24 : répartition des enquêtés selon leurs propositions pour que la formation développe un bon rendement et adaptation aux innovations technologiques.

proposition	effectifs	pourcentages
Multiplier le nombre de formation	15	28,84%
Améliorer le contenu de formation	6	11,53%
Développer les techniques utilisées	9	17,30%
Augmenter la durée de formation	14	26,92%
aucun	8	9,52%
total	52	100%

D'après les informations recueillies, on constate que 28,84% des effectifs proposent de multiplier le nombre de formation, et avoir plus de chance d'y participer à une formation, et d'autres qui proposent d'augmenter la durée réservée à la formation avec un taux de 26,92% pour qu'ils puissent enrichir d'avantage leurs connaissances, 17,30% des salariés proposent d'améliorer les techniques utilisées durant la formation, afin de faciliter l'assimilation de ses informations transmettent aux salariés, et 11,53% des salariés proposent d'améliorer le contenu de formation et de diversifier les formations, c'est-à-dire,

assurer une formation appropriée à chaque poste et à chaque besoin détecter, tandis que 9,52% de salariés ne proposent rien.

II- Interprétation des résultats :

Première hypothèse :

L'analyse des résultats, nous a permis de dégager une idée générale sur l'objectif de notre recherche.

En ce que concerne notre première hypothèse, sur l'importance que l'entreprise « IFRI » accorde à la formation.

L'entreprise « IFRI » organise des actions de formation d'une manière régulière, permettant à chaque salarié de bénéficier d'une formation quel que soit son poste occupé ou son niveau d'instruction.

On constate que la plupart des salariés qui ont suivi des formations sont satisfaits du contenu de la formation et des connaissances acquises avec un pourcentage de 57,69%.

On remarque que 86,53% affirme que la formation contribue aux développements des compétences des salariés et elle est bénéfique pour eux lors de l'exécution de leurs tâches confiées par l'entreprise avec un pourcentage de 84,61%.

Les résultats obtenus montrent que l'entreprise « IFRI » donne une priorité à la formation avec le pourcentage de 69,23% des salariées qui l'affirment, d'ailleurs le besoin de formation est désigné par l'entreprise avec 73,07% et la majorité des salariées disent que le rôle que joue la formation au sein de l'entreprise est très important avec 50% et 42,30% disent qu'elle est importante on conclut que l'entreprise « IFRI » accorde une place importante à la formation de ses salariés, afin de leur transmettre de nouvelles connaissances dans les différents domaines et développer leurs compétences dans le travail et pour qu'ils puissent affronter les évolutions de l'environnement socioprofessionnel.

D'après les résultats cités, on constate que notre hypothèse est confirmée.

Interprétation de la deuxième hypothèse :

Notre deuxième hypothèse qui consiste : la formation induit un bon rendement et adaptation aux innovations technologiques.

On constate que l'entreprise « IFRI » investi dans les nouvelles technologies, et elle suit les progrès techniques pour préserver sa place sur le marché et satisfaire ses clients.

D'après les résultats obtenus, on remarque que la formation facilite aux salariés l'adaptation aux nouvelles technologies et leurs permet de changer leur attitudes au travail. la plupart des salariés confirment que la formation est un moyen d'adaptation, avec un pourcentage de 84,61%.

Aussi, on constate que les salariés après avoir bénéficié de formation, sentent qu'ils sont plus efficaces qu'avant, soit 76,92% des salariés qui confirment que la formation augmente leurs rendements.

A partir des résultats mentionnés ci-dessus, la deuxième hypothèse est confirmée.

Conclusion

Conclusion

Conclusion :

D'après notre analyse, nous avons constaté que la formation reste toujours un outil d'ajustement et de mise à niveau du personnel de l'entreprise, qui consiste en l'acquisition de nouvelles connaissances et aptitudes.

La nécessité d'évolution, exige aux responsables de l'entreprise de fournir un grand effort de communication et d'anticipation en matière de ressources humaines. Ainsi, l'option d'une gestion prévisible à la recherche de la qualité s'avère être plus adaptée en ces termes. Donc les entreprises sont appelées, à établir des plans de formation adaptés aux exigences des conjonctures. En effet former les salariés est un acte de conscience qui n'en fait en aucun, à la logique socio-économique de l'entreprise où tous les dirigeants trouvent un intérêt par lequel l'entreprise cherche à tirer un meilleur profit des ressources humaines tout en harmonisant entre les comportements , les ambitions des salariés, et les normes et valeurs de l'organisation.

Mais rien n'empêche de signaler quelques obstacles qui peuvent entraver le bon fonctionnement de la formation, comme la lourdeur des budgets alloués à cet effet, surtout quand il s'agit d'une formation à l'étranger.

Mais on peut dire que, l'entreprise « IFRI », a pu relever le défi, ou on a constaté qu'elle a allouée des moyens financiers et humains pour la réalisation d'un plan de formation adéquat pour se mettre à jour aux exigences de l'environnement externe (évolutions technologiques, concurrences...) et internes (Avoir un personnel qualifié et adapté aux différentes situations de travail).

Il est nécessaire aussi de signaler d'après notre recherche, que l'entreprise « IFRI » cherche une meilleur adaptabilité du personnel aux innovations que connaît aujourd'hui le monde organisationnel, aussi d'améliorer le rendement des salariés par l'enrichissement de leurs savoir et savoir-faire.

Conclusion

A travers la politique de formation adoptée par l'entreprise « IFRI », on peut distinguer deux objectifs majeurs :

Le premier est d'un ordre économique (tirer un meilleur profit) et le second d'un ordre social (prendre en considération les besoins et les attentes des salariés pour qu'ils soient motivés, satisfaits et adaptés à la vie professionnelle).

Enfin, conclure à notre sens ne veut pas dire clôturer un travail de recherche, bien au contraire, c'est marquer une prise de recul pour dégager les éléments essentiels de ce que nous considérons comme une première étape d'un travail théorique et pratique inachevés, portant sur la formation et sur ce qu'elle apporte de bénéfice pour les salariés, ainsi que pour l'entreprise.

Liste
Bibliographique

Liste bibliographiques :

- 1- ANGERS Maurice, Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, édition casbah, Alger, 1997.
- 2- BELLOULA Tayeb, droit du travail, éd dahlab, Alger, 1994.
- 3- BLONDEL Daniel, Innovation et bien être, édition publibook, Paris, 2010.
- 4- BOLY Vincent, Ingénierie de l'innovation, édition hermes, lavoisier.
- 5- BRUNO Sire, l'encyclopédie de la gestion et de management, édition Dalloz, Paris, 1999.
- 6- Michel, sociologie de l'innovation, édition UFM, Lyon, 1999.
- 7- CHOUTEAU Marianne, VIEVARD Ludovic, L'innovation un processus à décrypter, édition millénaire, Lyon, 2007.
- 8- CITEAU J.P, gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, édition dalloz, 2000.
- 9- COMBESSIE Jean, la méthode en sociologie, édition casbah, Alger, 1998.
- 10- COMPOY Eric et autre, Gestion des ressources humaines, les activités fondamentales de la GRH et leurs enjeux dans l'entreprise, collection synthex Pearson.
- 11- DURIEUX .F, management de l'innovation, édition vuibert, Paris, 2000.
- 12- FERREOL Gilles et autres, Dictionnaire de sociologie, édition Armand Collin, Paris, 1991.
- 13- GRAWITS Madeleine, lexiques des sciences sociales, 7^{ème} éd, édition, Dalloz, Paris, 2000.

- 14-** GUIDIERE Mathieu, Méthodologie de la recherche, guide pour jeunes en sciences humaines et sociales, édition Ellipes, France, 2005.
- 15-** HENRI Mahe de boisladelle, dictionnaire de gestion, vocabulaire, concept et outil, édition economica, Paris, 1998.
- 16-** HOSDEY Alain, ROGISTER Jacques, formation en entreprise, les clés de le réussite, édition PRO, Belgique, 2009.
- 17-** LOIC Cadin, FRANE Guérin et PIGEYRE Frédéric, gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2007.
- 18-** LOILIER.T et TELLIER.A, gestion de l'innovation, éd management et société, 1999.
- 19-** MAROUF Naguib, guide pour pratique l'enquête sociologique, éd Sania, 1996.
- 20-** MESSOUDI Meutri, essai d'analyse de la législation du travail en Algérie, éd OPU, Alger, 1986.
- 21-** PERETTI Jean-Marie, gestion des ressources humaines, édition Dunod, Paris, 2006.
- 22-** SAINSAULIEU Renaud, sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement, 2^{ème} édition, Dalloz, Paris, 1997.
- 23-** SCHUMPETER Joseph, théorie de l'évolution économique, édition Dalloz, Paris, 1935.
- 24-** SIMON .Y et JOFFRE.P, encyclopédie de le gestion, 2^{ème} édition, economica, Paris, 1997.
- 25-** SOYER Jacques, fonction formation, édition d'organisation, Paris, 2000.

26- SOYER Jacques, fonction formation, 3^{ème}éd, édition d'organisation, Paris, 2003.

27- WEISS Dimitri, les ressources humaines, édition d'organisation, Paris, 1999.

28- WERTHER.W.B et DAVIDS.K, gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, Dalloz, Paris, 1993.

LES MEMOIRES :

- BOUKHROUF Belkacem, perception de la formation et la construction de compétences dans les entreprises publiques algérienne, mémoire de magister en sciences de gestion, département de science de gestion, université Mouloud MAAMRI, TIZI- OUZOU, promotion 2011.

LES ANNEXES

République Algérienne Démocratique et Populaire

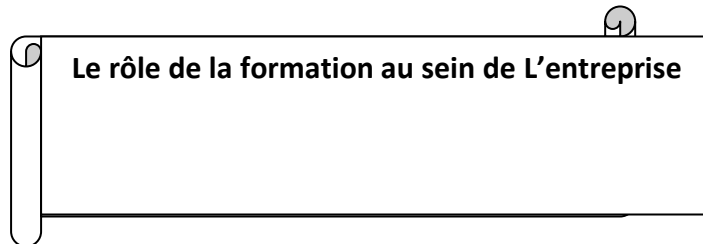
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales

Questionnaire soumis à différentes catégories sociales professionnelles.



Présentation :

Nous sommes des étudiants en sociologie« option organisation du travail et des ressources humaines », nous préparons un mémoire de fin de cycle portant sur « le rôle de la formation au sein de l'entreprise ».

Nous vous serions reconnaissants de vouloir répondre à ces questions dont l'objectif est typiquement scientifique. L'anonymat est totalement garanti.

Nous vous remercions à l'avance pour votre contribution à notre recherche.

I-Donnés personnelles :

1-sexe : Masculin Féminin

2-Age :.....ans

3-Niveaux d’instruction : Primaire Secondaire

Moyen Universitaire

4-Poste occupé : Cadre Maitrise

Exécution

5-Ancienneté professionnelle :..... ?

II-la place accordée à la formation au sein de l’entreprise ?

6-Avez-vous déjà bénéficié d’une formation ?

Oui Non

7-Si oui combien de fois ?.....

8 Quelle type de formation avez-vous suivie ?

Perfectionnement

Formation spécialisée

Recyclage

Autres.....

9-ou avez –vous suivie cette formation ?

Au sein de votre entreprise

A l’étranger

Dans un établissement de formation Algérienne

Autres.....

10-Y-a-t-il des conditions favorables pendant la formation ?

Restauration

Transport

Hébergement

Les primes

Autres.....

11-A l'issus de cette formation étiez-vous dans l'ensemble ?

Satisfait

Plutôt satisfait

Insatisfait

12-Le besoin de votre formation est-il exprimé par :

L'entreprise

Vous

13-Etes-vous évalué après la formation ?

Oui

Non

14- Si oui par qui ?

Par la hiérarchie

Par le formateur

15-Comment trouvez-vous le contenu de cette formation ?

Riche

Moyen

Faible

16-Pensez-vous que la formation développe vraiment vos compétences ?

Oui

Non

17-Est-ce que la formation est bénéfique pour vous ?

Oui

Non

Comment ?.....

18-Est ce que la formation est l'une des premières priorités de l'entreprise ?

Oui

Non

19-Quelle est le rôle que joue la formation au sein de votre entreprise ?

Très important

Important

Aucun

III-La formation contribue au rendement et à l'adaptation aux innovations technologiques :

20- votre entreprise s'investit-elle dans les nouvelles technologies ?

Oui

Non

21- Dites ce que veut dire pour vous " l'innovation technologique" :

.....
.....
.....
.....
.....

22-Pour vous la formation est un moyen de :

Motivation

Adaptation

Satisfaction

Intégration

23-Les connaissances acquises sont-elle utiles dans votre travail ?

Oui

Non

24- Qu'attendez-vous essentiellement de la formation ?

La possibilité d'exercer un autre métier

Une meilleure adaptation au poste

Un enrichissement de votre culture personnelle

Une meilleure participation à la vie de l'entreprise

25-La formation a pour objectif de vous :

Adapter à la fonction actuelle

Préparer à des changements technologiques

Développer vos compétences

26-Actuellement pouvez-vous appliquer sans difficulté le contenu de stage suivi?

Oui

Non

Si c'est non quelles sont les difficultés rencontrées ?.....
.....

27-Est ce que les connaissances acquises durant la formation augmentent votre rendement ?

Oui

Non

28-La formation suivie facilite t- elle votre adaptation aux nouvelles technologies ?

Oui

Non

29- votre entreprise exige t- elle à ses employés de fournir un rendement maximal après la formation ?

Oui

Non

30- Est-ce que les employés développent un sens de responsabilités après la formation ?

Oui

Non-

31-Quelles sont les relations qui règnent entre les employés au sein de l'entreprise ?

Avant la formation :.....

.....

Après la formation :.....

.....

32-Qu'est que vous proposez pour que la formation développe un bon rendement et une adaptation aux innovations technologiques ?.....

.....

.....