



Université Abderrahmane Mira de Bejaïa
Faculté des Sciences humaines et sociales
Département de Psychologie

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue d'obtention du diplôme Master en psychologie du travail,
de l'organisation et gestion des ressources humaines

Thème

**Les pratiques de la gestion des ressources
humaines au sein de l'entreprise**

Cas : Cevital SPA - Béjaïa

Réalisé par :

SEHAR Assia
YAKOUBEN Rania

Encadré par :

D LABOUDI Fatih

Année Universitaire : 2022/2023



Remerciement

Nous remercions Dieu tout puissant, le clément qui nous a donné le courage, la volonté, et la force d'aller au bout de notre objectif.

Nous avons l'honneur et le plaisir d'exprimer gratitude à Mr LABOUDI d'avoir accepté de nous encadrer, nous tenons à lui exprimer toute notre gratitude pour sa disponibilité et son aide dans la réalisation de ce mémoire.

Afin de mettre nos connaissances théoriques en pratique, nous avons effectué un stage pratique au niveau de la Cevital SPA de Bejaia, nous tenons à remercier tout le personnel de cette entreprise pour tous leurs conseils et orientations tout au long de notre stage.

Nous adressons nos remerciements les plus sincères à nos parents qui nous ont toujours aidés et soutenus, et à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de notre mémoire.

RANIA & ASSIA

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

A mes chers parents que j'aime beaucoup qui m'ont soutenu tout au long de mon parcours.

***Sans leurs efforts je n'en serais pas arrivé là où je suis aujourd'hui.
Que Dieu les garde pour moi.***

A mes chères sœurs qui sont toujours à mes côtés.

***Aux trois morceaux les plus précieux de mon cœur Islam, Raouf et
Tasnim***

A chaque membre de ma famille

A ma deuxième sœur, ma binôme Rania.

Je tiens enfin à remercier toute personne qui a participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

ASSJA

Dédicace

Je dédie ce travail :

À la personne la plus chère à mon cœur, à celle qui m'a motivé, fatigué et misérable, à m'apporter tout ce que je veux, et à lutter pour mon confort, mon merveilleux père et mon soutien dans la vie,

Au joyau précieux que j'ai dans ma vie, la personne la plus gentille et la plus belle, et la plus proche de mon cœur, celle qui a travaillé dur pour m'élever et m'a veillé la nuit, et celle qui a éclairé mon chemin pour moi, ma mère, ma reine et mon modèle dans la vie,

À mon âme sœur, la plus belle rose de ma vie, et tout ce qui est doux dans mon monde, ma seule sœur « Sadra »,

Aux plus beaux kooligans que j'ai et les plus gentils d'entre eux sont mes deux frères qui ont une place spéciale dans mon cœur « Akram Et Saber »,

Pour chaque membre de ma famille Yakouben, en particulier pour mon oncle « Abid » et tous ceux qui m'ont motivé, et je n'oublie pas mes cousines « Cylia et Lyticia »,

A chaque membre de la famille Moumen, je remercie tout particulièrement ma cousine « Tasiana », qui m'a beaucoup aidé

A la plus belle fille que j'ai rencontrée dans ma vie, à mon âme sœur et ma binôme Assia .

Rania

Liste des abréviations :

Abréviations	Signification
RH	Ressources humaines
RRH	Responsable ressources humaines
GRH	Gestion de ressources humaines
DRH	Direction des ressources humaines
DRH	Directeur des ressources humaines
DG	Directeur général
CDD	Contrat duré déterminé
CDI	Contrat duré indéterminé
CV	Curriculum vitæ
ANPE	Agence nationale pour emploi
ANEM	Agence nationale de l'emploi
SPA	Société par actions
SP	Service personnel
QHSE	Qualité hygiène sécurité environnement
RI	Relation industrielle
SARL	Société à responsabilité limitée

Liste des tableaux :

Numéro	Titre de tableau
Tableau N°1	L'évolution de la fonction des ressources humaine
Tableau N°2	De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines
Tableau N°3	Répartition de l'échantillon d'étude selon le sexe
Tableau N°4	Répartition de l'échantillon d'étude selon l'âge
Tableau N°5	Répartition de l'échantillon d'étude selon le niveau d'instruction
Tableau N°6	Répartition de l'échantillon d'étude selon l'ancienneté
Tableau N°7	Répartition de l'échantillon d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle

Liste des figures

Numéro	Titre de figure
Figure N°1	Les étapes de processus de recrutement

Table des matières

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction

Partie théorique

Chapitre I Cadre méthodologique

Préambule :.....	5
<u>1.</u> Les raisons de choix du thème :.....	5
<u>2.</u> Les objectifs de choix du thème :.....	5
3. La problématique :.....	6
4. Les Hypothèses :.....	9
5. Définition des concepts :.....	9
6. Les études antérieures.....	14
7. La pré-enquête :.....	17
8. L'enquête.....	17
9. La méthode et la technique utilisée.....	18
10. L'échantillonnage.....	20
Synthèse :.....	21

Chapitre II La gestion des ressources humaines

Préambule.....	23
1. Définition de la gestion des ressources humaines.....	23
2. L'évolution de la gestion des ressources humaines.....	24
3. Les objectifs de la GRH.....	26
4. Les pratiques de la gestion des ressources humaines.....	26
A. L'acquisition des ressources humaines.....	27
B. la conservation des ressources humaines :.....	28

C. Développement des ressources humaines :	30
Synthèse :	32

Chapitre III

Le recrutement

Préambule	34
1. La définition de recrutement.....	34
2. L'importance du recrutement :	34
3. Les objectifs du recrutement :	35
4. Les modes de recrutement :	36
4.1 Le recrutement interne	36
4.2 Le recrutement externe.....	37
5. Les étapes de recrutement.....	40
5.1 Définition du besoin.....	40
5.2 La recherche des candidats :	41
5.3 La sélection des candidats	44
5.4 La concrétisation, l'accueil et de l'intégration	45
6. Les acteurs de recrutement.....	46
Synthèse	47

Chapitre IV

La formation

Préambule :	49
1. La définition de la formation :	49
2. Le rôle de la formation dans l'entreprise :	50
3. Les objectifs de la formation :	50
4. Les types de la formation :	51
5. les besoins de la formation :	52
6. Élaboration le plan de la formation :	53
Synthèse	54

Partie pratique

Chapitre V Présentation de l'organisme d'accueil

Préambule :	57
Présentation de l'organisme d'accueil :.....	57
Synthèse :	63

Chapitre VI Analyse et interprétation des résultats

Préambule :	65
1. Présentation des caractéristiques socio-professionnelle de l'échantillon d'étude :.....	65
2. Analyse et interprétation des résultats de l'entretien.....	69
3. Discussion des résultats de la recherche :.....	85
4. Analyse des études antérieures :.....	87
Synthèse :.....	88
La conclusion :	90

Liste bibliographique

Annexes

Résumé

Introduction

Introduction

La gestion des ressources humaines est cruciale dans le monde professionnel actuel. Elle contribue à la réussite globale des organisations en alignant les ressources humaines sur les objectifs stratégiques. Elle est devenue un sujet pertinent auquel s'intéressent les chercheurs.

La gestion des ressources humaines comprend un ensemble de pratiques, de tâches et de rôles différents qui dépendent d'elle pour faire progresser l'entreprise et lui créer un avantage concurrentiel sur le marché de l'économie. Parmi ces pratiques, nous citons : le recrutement, la motivation, la rémunération, les conditions de travail, formation, gestion des compétences, promotions, tous sont considérés comme importants dans le système de l'entreprise

L'ensemble de ces pratiques vise à apporter de la nouveauté à l'entreprise en termes d'effectifs différents et de nouvelles expériences, et à développer ses ressources pour s'adapter aux évolutions permanentes de la communauté professionnelle, que ce soit dans ses systèmes, ses méthodes, ou ses outils modernes de pointe qu'elle renouvelle. À chaque progrès technologique, ce qui contribue à faire monter les compétences des salariés et à améliorer leur niveau de performance, ce qui leur permet de produire plus et d'améliorer la qualité des produits

Le sujet de notre étude est vaste et s'articulant autour de l'ensemble des pratiques appliquées par la Direction des Ressources Humaines dans le cadre de sa politique et de son dispositif, nous nous sommes concentrés sur deux pratiques dans notre recherche, le recrutement et la formation, qui sont considérés comme des processus essentiels pour attirer et développer de nouvelles ressources humaines.

Dans le cadre de ce travail et pour approfondir ce sujet, nous avons choisi Cevital pour y faire notre stage, d'autant qu'il s'agit d'une entreprise performante de grande taille connue pour la qualité de son produit, nous avons donc enquêté spécifiquement au sein de sa direction de gestion des ressources humaines, dans le but d'en savoir plus sur ses différentes pratiques et de savoir comment elles affectent les compétences des collaborateurs au sein de Cevital.

A cet effet, nous avons divisé notre travail en deux parties, la partie théorique et la partie pratique.

La première partie théorique qui contient quatre chapitres :

Le premier chapitre qui comprend le cadre méthodologique de la recherche portant sur les saisons et les objectifs du choix du thème, la problématique, les hypothèses, la définition des concepts, les études antérieures, le pré enquête et l'enquête, la méthode adoptée et la technique utilisée et l'échantillon d'étude.

Le deuxième chapitre parle sur la gestion des ressources humaines y compris sa définition, l'évolution historique, les objectifs et ses pratiques.

Le troisième chapitre explique le processus de recrutement, la définition, l'importance, les objectifs, les deux modes, les étapes et les acteurs de cette démarche.

Le quatrième qui touche les processus de formation, la définition, le rôle dans l'entreprise, les objectifs, les types, l'analyse des besoins de la formation et l'élaboration du plan de formation.

La deuxième partie qui est la partie pratique contient deux chapitres : Le cinquième chapitre qui est une présentation de l'organisme d'accueil.

Le sixième et le dernier chapitre qui est une présentation des caractéristiques socioprofessionnelle de l'échantillon d'étude, analyse et interprétation des résultats, vérification et discussion des hypothèses et l'analyse des études antérieures.

Et enfin le travail sera complété par une conclusion et une liste bibliothèque et des annexes.

Partie théorique

Chapitre I

Cadre méthodologique

Préambule :

Dans la partie théorique de notre recherche, nous avons commencé par le cadre méthodologique, qui est la première étape de notre travail, dans lequel nous avons mentionné les raisons et les objectifs de notre choix de ce sujet, et nous avons également accompli un problème pour notre recherche à travers où nous avons construit deux hypothèses et également présenté des définitions de concepts et nous avons parlé de certaines études antérieures liées au sujet de notre recherche. Nous avons également parlé sur notre pré-enquête et notre enquête pendant cette recherche, sur la méthode, la technique utilisées pour accomplir ce travail et de l'échantillon que nous avons pris pour collecter des données.

1. Les raisons de choix du thème :

-Nous avons choisi le thème de " les pratiques de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise " comme un sujet de notre mémoire pour plusieurs raisons, parmi lesquelles dont le suivant :

-Le désir d'approfondir nos connaissances dans le domaine des ressources humaines par la connaissance de ces pratiques au sein de l'entreprise.

-Connaître l'importance et le rôle joué par la gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise.

-Pour avoir une expérience professionnelle dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

-L'envie d'étudier la matière et de s'y spécialiser davantage, en plus cela rentre dans le cadre de ma spécialisation universitaire « organisation du travail et gestion des ressources humaines ».

2. Les objectifs de choix du thème :

Ce sujet « les pratiques de la gestion des ressources humaines » est très important pour notre spécialisation universitaire en particulier et pour toutes les organisations en générale. Comme c'est grâce à la gestion des ressources humaines que les entreprises se débarrassent de la plupart des problèmes auxquels elles sont confrontées, que ce soit en termes de personnel de travail ou d'environnement de travail pour atteindre la satisfaction des travailleurs, des clients et des

membres de l'organisation. Alors, les objectifs de notre choix de ce sujet sont :

-Connaître l'importance de la gestion des ressources humaines et les politiques qu'elle suit et son rôle dans l'augmentation de la production et la satisfaction des travailleurs.

-Connaître la plupart des schémas et méthodes suivis par les ressources humaines pour former et développer les employés au sein de l'entreprise.

-Connaitre la stratégie de gestion des ressources humaines et de son rôle dans la satisfaction au travail au sein de l'entreprise Cevital.

-Connaitre des méthodes adoptées par le service des ressources humaines pour rémunérer et récompenser les travailleurs.

3. La problématique :

L'élément humain ne peut coexister et suivre le rythme des développements et des changements qui se produisent dans toute société en fonction de ses capacités personnelles individuelles ou collectives, en raison de la diversité et de l'abondance des besoins humains qui ne peuvent être satisfaits que par la présence d'organisations qui, à leur tour, prennent décisions, élaborent des stratégies et les fournissent pour divers services en fonction des exigences de l'environnement.

L'organisation est une structure organisationnelle ciblée avec de nombreuses branches dans divers domaines, économiques, politiques, sociaux, etc., interagissant avec l'environnement de manière à l'affecter et à être affectée par celui-ci, cherchant à assurer la continuité et la rentabilité et à fournir des services à la communauté.

Ces dernières décennies ont vu un changement radical dans l'environnement de travail, à travers le développement remarquable et la croissance rapide de divers systèmes économiques et sociaux, ce qui a accru les possibilités de concurrence entre les organisations et les entreprises pour fournir les meilleurs services avancés et de nouveaux produits. Cela les a incités à changer de politique et de stratégie et à repenser le statut des salariés au sein de leurs organisations à travers la gestion des ressources humaines, qui est au cœur de toute organisation et entreprise.

De cela SAINT-ANGE Sylvie nous explique que : « le développement du capital humain a clairement été désigné comme étant la condition nécessaire à la compétitivité des entreprises et des nations ». (SYLVIE S-A et autres, 2004, P. 238.).

Sur cette base, on peut se rendre compte de l'importance de la gestion des ressources

humaines, car sa mission est de développer les compétences des salariés et de satisfaire à leurs besoins et aux besoins des clients, et donc elle considère les salariés comme des ressources importantes et non comme un simple moyen de production. De plus, la gestion des ressources humaines est la fonction par laquelle le succès de l'entreprise peut être mesuré par rapport aux bénéfices réalisés et mettre en évidence sa position parmi ses concurrents à travers les pratiques de cette gestion.

Ainsi, Henri Mahé de Boislandelle a défini la gestion des ressources humaines comme « un ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier, acquérir, intégrer, organiser. Développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives nécessaires pour réaliser ses objectifs ». **(Henri M, 2006, Page 6.)**

L'organisation ou l'entreprise existe dans des conditions environnementales en constante évolution, elle doit donc s'adapter pour faire face à ces changements et transformations pour assurer sa continuité et augmenter la productivité des travailleurs, elle doit donc adopter une politique ou un système pour récompenser les travailleurs pour les motiver à travailler et ainsi assurer leur pérennité et leur efficacité économique, et c'est ce qu'elle recherche de gestion des ressources humaines à travers ses différentes pratiques. Parce que le manque d'objectifs affaiblit la motivation de l'excellence, ce qui conduit à de mauvaises performances et à un manque d'esprit de travail et de défi.

Ainsi, la gestion des ressources humaines a connu de profondes transformations au cours des dernières décennies dans tout ce qui touche à ses missions et pratiques appliquées, telles que la gestion du recrutement, des compétences, des nominations, de la formation, la gestion des règles de rémunération et de promotion.

Les actionnaires et dirigeants de l'entreprise attachent une grande importance à ce volet pour se tenir au courant des évolutions et de l'augmentation rapide de la concurrence internationale et pour réaliser les projets professionnels de ses salariés, ce qui suppose les plans de recrutement et de formation qui sont mis en œuvre en faisant grands efforts consistant à acquérir, motiver et développer des ressources humaines.

Par conséquent, le recrutement est un processus efficace pour aider l'entreprise en fournissant la main-d'œuvre appropriée pour combler les postes et capable de donner exceptionnellement. Cela a été confirmé par J.P. CITEAU à travers sa définition du processus de recrutement qui est « un élément clé de la gestion des ressources humaines, puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre alimentant ainsi l'entreprise des

compétences nouvelles dont elle a besoin ». (**JP. CITEAU, 2002, p83.**).

Dans le même contexte, la formation est essentielle pour toute entreprise qui vise à être un chef de file dans son domaine en augmentant et en élargissant la portée des connaissances dans l'entreprise. De ce fait, nous constatons que « La formation est l'élément moteur et capital de la gestion des ressources humaines ». (WEISS et al Dimitri, 2001, p.325.) car la formation « renvoi à l'ensemble des connaissances générale, technique, pratique liées à l'exercice d'un métier, mais aussi aux comportement, attitude et disposition permettent l'intégration dans une profession et plus généralement, dans l'ensemble des activités sociales ». (**G. FERRÉOL, J-M DUPREZ. N. ADREY, M. SIMON, 2014, p 81.**)

Ces pratiques visent à combler les lacunes existantes dans l'entreprise et à les éliminer, et ainsi élever le niveau de l'entreprise.

C'est pourquoi il se concentre principalement sur les compétences des travailleurs, il cherche donc à les améliorer et à les développer et à attirer de nouvelles compétences à l'extérieur de l'entreprise, car la ressource humaine est la principale richesse pour la création d'une entreprise prospère, il doit donc posséder diverses et de bonnes compétences qui lui permettent de mener à bien les tâches de l'entreprise de la meilleure façon et dans la durée la moins possible et une disponibilité permanente à tout changement dans le cadre de travail, alors que les compétences selon PERETTI J-M : « Rassemble trois types de savoir: un savoir théorique, un savoir-faire (Expérience) et une dimension comportementale (savoir-être) mobilisés ou Mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est Confiée ». (**PERETTI Jean-Marie, 1999, p 58.**)

Pour cela, la gestion des ressources humaines est considérée comme l'une des tâches les plus importantes dans les institutions, en raison des diverses activités qu'elle exerce au sein de l'entreprise, ce qui aide les organisations à s'adapter aux changements et aux transformations de l'environnement de travail, à maintenir et à augmenter les éléments de production, et ainsi assurer leur pérennité.

À travers nos recherches, nous voulons en savoir plus sur le rôle que joue la gestion des ressources humaines au sein des entreprises et sur les différentes pratiques adoptées par les dirigeants d'entreprise dans la gestion, l'évaluation et le développement des compétences et des emplois des salariés et de faciliter leur tâche, ce qui nous a permis de poser la question suivante, qui est : Comment les pratiques de la GRH influent sur les compétences des salariés au sein de l'entreprise Cevital ?

La sous-question :

-Est ce que le recrutement suivi par Cevital facilite la tâche pour attirer des candidats qualifiés ?

-La formation contribue-t-elle à l'amélioration des compétences des salariés ?

4. Les Hypothèses :

Le premier processus pour incarner la question de recherche et comprendre notre problème est de répondre automatiquement sous la forme d'une hypothèse, qui est définie selon ce qui suit :

Selon GRAWITZ Madeleine. « L'hypothèse est une proposition de réponse à la question posée. Elle tend à formuler une relation entre les faits significatifs. Même plus ou moins précise, elle aide à sélectionner les faits observés. Ceux-ci rassemblés, elle permet de les interpréter, de leur donner une signification qui, vérifiée, constituera un élément possible de début de théorie.» (GRAWITZ, M, 2001, p. 399).

Les hypothèses posées donc sont :

L'hypothèse principale :

L'entreprise Cevital adopte des pratiques de GRH pour améliorer les compétences de ses salariés

Première hypothèse :

Le recrutement suivi par Cevital facilite la tâche pour attirer des candidats qualifiés.

Deuxième hypothèse :

La formation contribue à l'amélioration des compétences des salariés.

5. Définition des concepts :

L'entreprise :

L'entreprise est « une unité économique autonome combinant divers facteurs de production, produisant pour la vente des biens et des services et distribuant des revenus en contrepartie de l'utilisation des facteurs » (A. SILEM, J. ALBERTINI, 2002, P 294)

L'entreprise est une unité de production qui suit une certaine autonomie de décision dans le but de fournir, produire et commercialiser des biens et services pour réaliser des bénéfices.

La gestion :

Gérer, c'est effectuer le choix. Le gestionnaire ou le manager décident dans le cadre de leur compétence de faire en sorte que leurs décisions soient appliquées et évaluées, modifiées le cas échéant. Une distinction doit être opérée entre la gestion et l'administration du personnel, laquelle consiste à réunir et organiser l'information afin d'éclairer les choix.

L'administration du personnel fournit les bases des décisions de gestion et contribue à entretenir les relations courantes avec les salariés et les pouvoirs publics. **(B. MARTORY, D.CROZET. 2008, p1.)**

La gestion c'est la manière et l'action de piloter, d'administrer, de diriger, et d'organiser quelque chose, pour mettre en œuvre des plans, des ressources et des personnes pour atteindre des objectifs fixés et définis.

La gestion des ressources humaines :

La fonction de GRH, constitue un ensemble variable de pratiques qui visent à aider l'organisation, à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés aux diverses étapes du cycle d'emploi, ces étapes sont essentiellement celles de la préparation (planification, organisation du travail et conception des postes du travail), du choix des collaborateurs ou associés (recrutement, sélection), de l'ajustement entre la qualification requise et les compétences acquises (la formation, évaluation du rendement, gestion des carrières) et de détermination **(SYLVIE et autre 1998, p. 230.)**

L'élément humain est considéré comme l'essence de chaque organisation, car es conditions du travail (rémunération, reconnaissance, respect des droits, négociation, gestion de la discipline et gestion de la santé et de la sécurité de travail) »

il joue un rôle important dans l'atteinte de ses objectifs en mettant en œuvre toutes ses activités et projets, ce qui pousse l'entreprise vers le succès et la croissance positive. Par conséquent, l'existence d'une gestion des ressources humaines au sein de chaque organisation, quelle que soit sa taille, est très importante pour elle, car elle est responsable de la sélection, de la nomination et de l'embauche des travailleurs, c'est-à-dire qu'elle est responsable du processus de recrutement et de leur formation, en plus de leur fournir un environnement de travail approprié pour assurer leur santé et leur sécurité, ce qui aide l'organisation à atteindre ses objectifs, qui est

d'élever le niveau de l'entreprise

« La gestion des ressources humaines (GRH) d'une organisation se définit comme l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels. (SHIMON (L) et autre, 1999, p25)

Brièvement, La gestion des ressources humaines est une politique qui s'applique au sein des organisations à travers un ensemble d'activités pratiquées par les membres de ce service pour organiser le travail et motiver les employés à atteindre le plus haut niveau d'efficience et d'efficacité, ce qui les pousse à accroître leur productivité Cette politique et cette administration visent à rapprocher le travailleur et l'entreprise dans une même destination et ne les séparent pas.

La compétence :

Le Dictionnaire e des ressources humaines, définit le concept de compétence comme suit : « la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire (expériences) et un savoir-être (une dimension comportementale) mobilisé ou mobilisable qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée ».

Les savoir-faire : ils concernent la maîtrise d'outils et de méthodes dans un contexte bien spécifique.

Les savoir-être : les attitudes et comportements au travail

Les savoir évolués : ils concernent à la fois les possibilités d'évoluer dans le métier ou d'aller vers d'autres types d'activités

(PERETTI J-M, 2001, p60)

Claude Lévy-Leboyer, Professeur de psychologie du travail, définit la compétence dans son ouvrage « la gestion des compétences » (2009), comme étant : « des répertoires de comportements que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rend efficaces dans une situation donnée... ces comportements sont observables dans la réalité quotidienne du travail... ils mettent en œuvre de manière intégrée des aptitudes, des traits de personnalités, des connaissances acquises...les compétences ne doivent pas être réduites à des aptitudes, des traits de personnalité ou des connaissances. Elles concernent directement les activités de travail elles-mêmes » (Claude lévy-leboyer,2009, p35.)

La compétence est la capacité d'un individu à combiner et à mobiliser ses connaissances pour faire face à des tâches et agir avec pertinence et s'adapter aux différentes situations qu'il peut rencontrer au cours de sa vie professionnelle.

La gestion des compétences :

Dans le même sens, DEJOUX Cécile souligne que la gestion des compétences individuelles, collectives ou organisationnelles repose essentiellement sur les principes de partage, de gestion des connaissances et des savoirs ainsi que sur des relations de confiance. Parmi ses objectifs à moyen terme, le transfert d'une compétence individuelle à un groupe et l'échange des compétences individuelles entre collaborateurs. (DEJOUX C, 2011, P. 36.)

La gestion des compétences est une démarche qui désigne un ensemble d'actions et la façon dont une entreprise gère ses salariés visant à faire correspondre les compétences de ses équipes avec les besoins nécessaires de l'organisation pour atteindre des objectifs.

La carrière :

« Une carrière dans une entreprise est une succession d'emplois, d'affectation, elle est définie aussi comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et auxquelles on associe des attitudes et des réactions particulières pour lesquelles il reçoit une contribution » (CERDIN J-L, 2000, p.23.)

Une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectation à des postes de travail. Selon Jean Luc CERDIN « la gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futurs de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés ». (CERDIN J-L, 2000, p.27.)

La gestion des carrières :

La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. (PERETTI, J-M, 2001, p 84)

La gestion des carrières c'est l'ensemble des actions et des règles permettant d'évaluer et d'adapter les salariés à la stratégie et aux besoins de l'entreprise.

Le recrutement :

Selon Jean-Marie Peretti le recrutement est une activité essentielle à la fois pour la personne concernée et pour l'organisation. Sa réussite influence le bon fonctionnement du service et de l'entreprise. (PERETTI J.M, 1996, 2001, p62)

« Le recrutement est un ensemble de processus informationnels et décisionnels partagés par le service ressources humaines et les managers de proximité visant à engager et intégrer une ou plusieurs personnes au sein d'une organisation. » (BENCHEMAM .F, GALINO .G, 2013, p.73)

Le recrutement est un ensemble d'actions mises en œuvre pour trouver un candidat qui répond aux besoins et aux objectifs de l'entreprise pour occuper un poste vacant.

La formation :

La formation est la mise en œuvre de moyens susceptibles d'aider les salariés à acquérir des capacités, des connaissances, et leur apportent une contribution à l'efficacité de leurs activités professionnelles » (BEYSSIER et autre. 1988, p 113.)

La formation est le processus d'apprentissage et d'acquisition qui permet à un salarié d'acquérir le savoir, savoir-faire et le savoir être pour évoluer vers les nouvelles fonctions ou responsabilités hiérarchiques.

La motivation :

« La motivation peut se définir comme une force qui pousse l'individu à donner un sens à ses besoins, ses désirs, ses pulsions et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et donc rétablir un équilibre à court et moyen terme. (P.ROUSSEL, 1996, P, 73)

Selon Dimitri WEISS : « La motivation est directement liée à l'action et à son résultat, elle peut être définie comme le degré d'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'un travail qui lui a été désigné par l'organisation ». (Dimitri. WEISS, 1999, P.349)

La motivation c'est un processus qui encourage et dynamise le comportement d'un employé pour atteindre des objectifs fixés.

La rémunération :

Selon Emery Yves et Gonin François : « La rémunération désigne l'ensemble des éléments financiers destinés aux membres du personnel employés dans l'organisation. Elle constitue la prestation essentielle fournie par l'employeur en contrepartie du temps de travail et des compétences apportées par le collaborateur ». (E.YVES et G.François, 1995, p 14)

Selon Jean Pierre Citeau : « La rémunération ou salaire est l'un des éléments clés de travail : Elle est la contrepartie monétaire du service rendu. (J.P.CITEAU, 2008, p50).

La rémunération c'est le paiement ou la somme d'argent payé par un employeur d'un travail fourni par les employés d'une organisation y compris le salaire de base, les primes ...

La promotion :

Selon LOÏC CADIN : « La promotion peut être nommée la mobilité verticale, elle caractérise les évolutions hiérarchiques des individus dans les organisations, elle est assimilée à

la carrière et donc synonyme de progression, elle s'exprime au sein d'une même fonction ou d'un même métier ». (CADIN Loïc et autres, 1999, p 126.)

La promotion c'est le changement ou l'élévation du salarié d'un poste à un autre plus supérieur hiérarchiquement et de plus grande responsabilité, et à une autre fonction plus importante aussi la promotion peut être une augmentation du salaire.

6. Les études antérieures

Première études : Les pratiques de la GRH au sein des petites entreprises dans la wilaya de Bejaïa.

Notre première étude est une mémoire universitaire sur « Les pratiques de la GRH au sein des petites entreprises dans la wilaya de Bejaïa », qui a été réalisée par « BOUKRARA Zahira » étudiante en deuxième année master spécialisé Organisations de travail et des ressources humaines à l'université Abderrahmane Mira de Béjaïa faculté sciences humaines et sociales, département sciences sociales, Pour l'année universitaire 2012 / 2013 sous la direction de Monsieur « MEZIANI Taher » enseignant à l'université. Le stage pratique a été réalisé au sein des petites entreprises de trottoir local de wilaya de Béjaïa elle à rassemblera 12 entreprises situées dans le trottoir.

L'objectif de cette recherche est de répondre à la question principale de la problématique de recherche qui consiste à connaître quelles sont les pratiques de la grh les plus utilisées au sein des petites entreprises de wilaya de Béjaïa ? Annexe à quatre sous-questions à travers lesquelles quatre hypothèses ont été construites qui seront confirmées ou infirmées à la fin de la recherche, comme suit :

1. Les responsables des petites entreprises de la wilaya de Béjaïa utilisent des procédures de recrutement connues dans le domaine de la GRH.
2. Les responsables des petites entreprises de la wilaya de Béjaïa accordent une grande importance pour la formation de ses travailleurs.
3. Les responsables des petites entreprises de la wilaya de Béjaïa adoptent des politiques de rémunération connues dans le domaine de la GRH.
4. Les conditions de travail dans les petites entreprises de la wilaya de Béjaïa sont favorables pour le bon déroulement du travail.

L'étudiante a choisi d'adopter la méthode qualitative dans le but d'analyser, d'interpréter et d'expliquer les données collectées, cette méthode a été guidée par une technique d'enquête plus

appropriée, à savoir les questions d'entretien, où L'étudiante a atteint dans sa recherche la réponse à la question principale de sa problématique, elle a constaté que parmi les pratiques de ressources humaines les plus utilisées dans les petites entreprises figurent trois qui sont : le recrutement, la rémunération, les conditions de travail, par contre le développement des ressources humaines (la formation) n'a pas encore trouver sa place et donner leurs importances dans ce type d'entreprises.

La deuxième étude : Le rôle des pratiques de la gestion des ressources humaines dans le développement des compétences et amélioration du climat social du personnel de l'entreprise privée.

Notre seconde étude porte sur un autre mémoire intitulé « Le rôle des pratiques de la gestion des ressources humaines dans le développement des compétences et amélioration du climat social du personnel de l'entreprise privée », cette recherche a été menée par les deux filles « GUERMOUCHE Meriem » et « HAMACHE Hafida », deux étudiantes en deuxième année master spécialisé sociologie de travail et des ressources humaines à l'université Abderrahmane Mira de Béjaïa faculté sciences humaines et sociales, département sciences sociales, promotion pour l'année 2018, sous la direction de Monsieur « HADERBACHE Bachir » enseignant à l'université. Le stage pratique s'est déroulé à l'entreprise privée SARL VERRY-NET.

Le but de cette recherche est de parvenir à des réponses convaincantes à leurs questions de recherche, à savoir : - Est-ce que la politique du recrutement et les formations professionnelles continues proposées par l'entreprise SARL VERRY-NET permettent de développer les compétences de ses cadres et ses agents de maîtrise ?

- Quel est l'impact des pratiques de la gestion des ressources humaines sur l'amélioration du climat social de l'entreprise SARL VERRY-NET ? Et donc de confirmer ou infirmer ces deux hypothèses :

1- La politique du recrutement et les formations professionnelles continues proposées par l'entreprise SARL VERRY-NET, permettent de développer les compétences de ses cadres ainsi que ses agents de maîtrise.

2- Les pratiques de la gestion des ressources humaines influencent positivement sur l'amélioration du climat social de l'entreprise SARL VERRY-NET.

La méthode retenue par les deux étudiantes est la méthode qualitative, et la technique utilisée qui est l'entretien pour recueillir des données socio-économiques concernant le thème de recherche. Enfin, les deux étudiants ont terminé leur travail de recherche en présentant les résultats de l'enquête, où ils sont venus confirmer leur hypothèse, à savoir que les pratiques de

gestion des ressources humaines détenues par l'entreprise privée SARL VERY NET , notamment le recrutement et la formation professionnelle continue, sont efficaces et utiles pour développer les compétences de ses managers et encadrants, en plus d'avoir un impact positif sur le climat social de l'entreprise.

La troisième étude : L'impact de la Grh sur la performance des travailleurs au sein de l'entreprise.

La troisième mémoire intitulée « L'impact de la Grh sur la performance des travailleurs au sein de l'entreprise », fait l'objet de notre troisième et dernière étude, qui a été réalisée par les deux filles « BAZIZ Nadia » et « BAZIZ Warda » deux étudiantes en deuxième année master Option Sociologie du Travail et des ressources humaines à l'université Abderrahmane Mirade Béjaia faculté sciences humaines et sociales, département sciences sociales, pour l'année universitaire 2017/2018, encadré par monsieur « DJADDA MAHMOUD » enseignant à l'université. Le stage pratique a été fait à l'entreprise MAC-SOUM d'AKBOU.

L'objectif de cette recherche est de savoir quelles pratiques de gestion des ressources humaines sont susceptibles d'avoir un impact sur la performance des travailleurs ? Et montrer quel lien peut être établi entre la performance des travailleurs et l'environnement économique et social ?

En plus de valider les deux hypothèses suivantes : La manière de la mise en œuvre des pratiques de la GRH tel que : la formation, la rémunération et le recrutement, influencent sur la performance des travailleurs.

La performance des travailleurs ne dépend pas seulement des pratiques de la GRH mais aussi de l'environnement social et économique.

La méthode adoptée par les deux étudiantes est la méthode quantitative et la technique utilisée pour la collecte des données est le questionnaire. Ainsi à travers leurs analyses et leurs résultats finaux, il apparaît que leur première hypothèse de savoir que la manière dont les pratiques de GRH sont mises en œuvre influencent sur la performance du travailleur a été confirmée et la deuxième hypothèse qui est que la performance des travailleurs n'est pas dépendent uniquement des pratiques de GRH mais également de l'environnement social et économique qui n'a pas été confirmé en raison de la réalité de l'entreprise, et il a été constaté que les qualifications et la nature des tâches qui sont comme des stratégies et pratiques organisationnelles, contingent au fonctionnement actuel et souhaité de l'entreprise, influence sur les performances des travailleurs dans l'entreprise MAC-SOUM.

7. La pré-enquête :

La réalisation d'une pré-enquête est la première et nécessaire étape par laquelle nous pouvons approfondir nos recherches scientifiques de manière pratique, dans le but de collecter le maximum d'informations et de données possibles par contact direct avec le terrain, en menant des entretiens avec certains membres de la DRH et une partie des salariés occupent divers postes de travail pour obtenir des réponses à nos questions et ainsi de bénéficier de leur expérience dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Alors, la pré-enquête c'est une « étape primordiale dans une recherche scientifique, constitue le premier contact avec le terrain et les enquêtes c'est une technique familière elle se base sur une discussion libre avec les personnes interrogées ». (QUIVY Raymond et autres, 1995, p63)

Cette étape nous a permis de :

- Découvrir les pratiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise Cevital.
- Découvrir les procédures les plus importantes suivies par l'entreprise Cevital pour offrir un environnement de travail sûr et adapté à ses employés.
- Tout savoir sur le processus de recrutement au sein de l'entreprise Cevital.
- Identifier le statut de la formation au sein de l'entreprise Cevital et son rôle dans le développement de la capacité des collaborateurs à s'adapter aux évolutions professionnelles.

8. L'enquête :

Nous avons mené une enquête au sein de Cevital, plus précisément au sein du service dédié à la gestion des ressources humaines, où nous avons collecté certaines données, que ce soit en relation avec le service recrutement ou formation, ou la gestion des ressources humaines en général.

Cette enquête a duré 45 jours du 26/02/2023 au 11/04/2023, mais en raison de la pression de travail continue de ce département, nous avons alloué un jour par semaine pour mener une enquête complète concernant nos recherches scientifiques.

Au cours de ces visites exploratoires sur le terrain, nous avons mené des entretiens avec quelques membres de la DRH, ainsi que quelques collaborateurs. Chaque entretien a duré entre 35 et 45 minutes au maximum, étant donné que c'était assez long pour obtenir des réponses à nos questions, où nous avons caché l'identité de nos interlocuteurs par respect pour eux et pour les reconforter lors de leur conversation et de leur dialogue.

9. La méthode et la technique utilisée :

Afin de mener une analyse objective de notre hypothèse, nous devons d'abord choisir l'une des méthodes et techniques appropriées et les utiliser pour aborder le sujet que nous nous

apprêtons à étudier, ce qui nous permet à son tour de recueillir beaucoup d'informations dans le terrain et de présenter et interpréter de nombreuses données importantes en plus de mesurer et discuter les différentes perceptions étudiées, ce qui nous permet au final de répondre à la question de notre recherche, et ainsi de vérifier notre hypothèse, soit de la confirmer, soit en la révoquant, et ainsi d'atteindre les objectifs fixés pour cette travail de manière scientifique.

- **La méthode :**

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

On peut aussi définir la méthode comme : « la procédure logique d'une science, c'est-à-dire l'ensemble des pratiques particulières qu'elle met en œuvre pour que le cheminement de ses démonstrations et ses théorisations soient clairs, évident et irréfutable ».(OMAR Aktouf , 1987.p. 95.)

Notre choix de la méthode qualitative et notre utilisation de celle-ci n'étaient pas aléatoires, mais reposaient sur la nature de l'objet de notre recherche, qui est de savoir « comment les pratiques de gestion des ressources humaines influent sur les compétences des salariés au sein de l'entreprise ».

Comme cette méthode est compatible avec les objectifs que nous nous sommes fixés au début de notre recherche et que nous essayons d'atteindre, et que cette méthode nous permettra d'étudier et de comprendre plus clairement le phénomène et de collecter des données et des informations et de faire une analyse précise des réponses des personnes interrogées lors de nos recherches scientifiques.

Alors, selon Maurice Angers cette méthode « est un ensemble de procédés pour qualifier les phénomènes » (ANGERS.M. 1997. p 60)

Et d'après Alex Mucchielli, « La méthode qualitative de recherche est une stratégie de recherche utilisant diverses techniques de recueil et d'analyse dans le but de comprendre un phénomène humain ou social ». (Alex Mucchielli, 1994, p 129)

- **La technique utilisée :**

Selon GIROUX Sylvain « la technique de recherche est un procédé de collecte des données qui permet l'application d'une méthode de recherche ». (SYLVAIN Giroux et autre, 2009, P. 71.)

« Les techniques de recherche sont les moyens qui permettent d'aller recueillir les données dans la réalité. Si les méthodes types impliquent des orientations générales quant aux façons d'aborder un objet d'étude, les techniques indiquent comment accéder aux informations que cet objet est susceptible de fournir, ces techniques représentent les principaux moyens d'investigation de la réalité sociale ». (ANGERS Maurice, 1997, P 66)

Après avoir choisi la méthode qualitative pour étudier et comprendre le sujet de notre recherche, nous utiliserons naturellement la technique d'entretien compatible avec l'approche qualitative.

Pour cela, et plus clairement, nous avons élaboré un guide d'entretien semi-directif, permettant notamment un contact direct, en face à face, avec les interviewés pour obtenir des réponses logiques à nos questions dans le détail, et interprétés selon leurs réactions, et cette technique nous permettra de collecter la plus grande quantité d'informations et de données liées au sujet.

-L'entretien :

« L'entretien est une technique utilisée dans les études qualitatives. L'entretien individuel se base sur une discussion libre entre l'enquêteur et la personne interrogée ». (PIERRE Pile et ALEX Mucchielli, 2002, P123)

Et d'une manière plus claire : « l'entretien est une démarche préparée qui s'inscrit dans un plan préétabli et qui obéit à des règles relativement précises pour en faire si peu aux exigences d'objectivité et de rigueur à la méthode scientifique ». (BEL BAYLE J. 2000. p47).

D'après RAYMOND QUIVY: « L'entretien est une méthode recueil des informations au sens le plus riche, il reste que l'esprit théorique du chercheur doit rester continuellement en éveil de sorte que ses propres intervention amenant des éléments d'analyse aussi féconde que possible, et les méthodes d'entretien se distinguent par la mise en œuvre des processus fondamentaux de communication et d'interaction humaine ». (Raymond et Luc Van Campenhoudt, 1995, P.194).

Après avoir choisi cette technique, nous avons préparé notre propre guide d'entretien qui contient un ensemble de questions liées au sujet de notre recherche, qui se compose de quatre axes :

Le premier axe : Il consiste en un ensemble de questions liées aux données personnelles de nos interlocuteurs en termes de sexe, d'âge, situation matrimoniale, niveau d'instruction, son ancienneté, et enfin sa situation professionnelle actuelle.

Le deuxième axe : Qui regroupe tout ce qui touche aux pratiques de gestion des ressources humaines de Cevital, que ce soit en termes de rémunération, de motivation, gestion des carrières..etc

Le troisième axe : est consacré à tout ce qui concerne le processus de recrutement au sein de l'entreprise Cevital.

Le quatrième axe : Destiné à la formation, il est composé de questions liées au déroulement de formation et d'autres questions sur la formation et l'amélioration des compétences.

10. L'échantillonnage :

D'une façon générale, « l'échantillonnage veut dire la définition d'étude qui dépend de l'objet de l'enquête, des hypothèses de travail choisis et le type d'échantillonnage adopté ». (JAVEAU.C, 1995, p 112)

- **La population d'étude :**

« La population d'étude désigne l'ensemble indifférencié des éléments parmi lesquels seront choisis ceux auprès de qui effectueront les observations ». (AKTOUF Omar. 1990, P 72).

Alors, notre population d'étude est constituée de la population mère de l'entreprise Cevital, qui représente l'ensemble de ses salariés, soit environ 18 000 salariés occupant divers postes.

Aussi, notre population contient trois catégories socioprofessionnelles qui sont : les cadres, les agents de maîtrise, et les agents d'exécutions.

- **L'échantillon d'étude :**

« L'échantillon est la partie de l'univers qui effectivement étudié et qui permettra par extrapolation de connaître les caractéristiques de la totalité de l'univers ». (Jean-Louis Loubet Del Bayle, 2000, p 61)

Pour notre étude, nous avons choisi un échantillon de la population de la mère, en raison du grand nombre d'employés de l'entreprise qu'il est impossible d'obtenir des informations de tous.

Où nous avons ciblé les employés de la Direction de la gestion des ressources humaines parce que leurs caractéristiques correspondent à l'objet de notre recherche, en plus de certains des

travailleurs qui occupent différents postes dans le domaine de la production, où nous nous sommes appuyés sur cette catégorie pour discuter de l'impact de formation sur eux et leurs compétences.

Et c'est ce que nous avons extrait de la définition de DEPELTEAU Françoise, qui considère que « l'échantillon correspond à l'ensemble de tous les individus qui ont des caractéristiques précises en relation avec les objectifs de l'étude ». **(DEPELTEAU Françoise, 2000, P 213).**

Alors, cet échantillon est composé de 16 personnes que nous avons interrogées pour obtenir des informations et des réponses objectives, précises et détaillées. Cet échantillon est divisé en trois catégories socioprofessionnelles, à savoir : 1 cadre, 7 agents de maîtrise et 8 agents d'exécutions.

Synthèse :

Ce premier chapitre est un prélude à notre travail pour ce que nous voulons atteindre dans notre étude et les raisons et objectifs de notre choix de ce sujet, nous avons donc présenté notre problématique à travers lequel nous avons construit deux hypothèses, nous avons aussi présenté notre méthodologie que nous avons adoptée d'approfondir le sujet de notre recherche et d'arriver à des résultats définitifs.

Chapitre II

La gestion des ressources humaines

Préambule

La gestion des ressources humaines est un ensemble de pratiques et de stratégies mises en œuvre au sein d'une organisation pour gérer efficacement les ressources humaines, ces pratiques sont conçues pour optimiser la gestion des ressources humaines au sein d'une organisation, en veillant à ce que les employés soient recrutés, formés, motivés et récompensés de manière appropriée, ce qui contribue à la performance individuelle et collective, à la satisfaction des employés, et à la réalisation des objectifs organisationnels.

1. Définition de la gestion des ressources humaines :

Gérer renvoie à l'idée de faire des choix. La gestion des ressources humaines suppose de prendre des décisions sous contraintes : elle est influencée par les décisions relevant d'autres parties de l'organisation (contraintes financières, comptables, techniques et juridiques...). Gérer des hommes dans la mesure où la gestion des ressources humaines se préoccupe du facteur de production travail qui, contrairement au facteur capital, réagit par rapport aux décisions prises. Gérer des hommes suppose donc de tenir compte du caractère autonome des individus et d'être capable de gérer les attentes et les interactions sociales.» (GUILLOT C, 2015/2016. P.19)

PERETTI J. M. a défini la GRH comme suite « la GRH est l'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier, acquérir, intégrer, organiser, développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives nécessaires pour réaliser ses objectifs». (PERETTI J. M., 2006, P.6).

CADIN L la définit comme : « les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise » (CADIN L, 2002. P. 51)

2. L'évolution de la gestion des ressources humaines

Tableau N°01 : l'évaluation de fonction ressources humaines

Étapes	Évaluation
1850-1900	<ul style="list-style-type: none"> • Non- existence formelle de la fonction personnelle ; • Recrutement direct du personnel par le superviseur ou par l'employeur ; • Centralisation des tâches ; paie et comptabilité relèvent de la direction ; • Confrontation à des problèmes sociaux d'envergure pour les employeurs avec la révolution industrielle ; • Naissance dans les usines des postes de secrétaire sociale dans la seconde moitié du 19ème siècle.
1900-1940	<ul style="list-style-type: none"> • Apparition formelle de la fonction " personnel" dans les organisations ; • Transformation des secrétariats sociaux en service de personnel (SP) • Tâches des SP : rémunération, acquisition et évaluation des RH, relation avec le travailleur • Accroissement du besoin de SP suite aux études de Taylor et de Mayo.
1940-1960	<ul style="list-style-type: none"> • Émergence de l'activité " relations industrielles" RI ; • Élargissement et restructuration de la fonction personnelle ; • Développement des associations professionnelles en RH • Priorité à la formation et aux avantages sociaux.
1960-1980	<ul style="list-style-type: none"> • Maturation de la fonction RH et des RI ; • Diminution du pouvoir de l'activité RI ; • Accroissement de la législation du travail ; • Développement de l'information et du traitement de la paie ; • Amélioration des compétences des gestionnaires en RH ; • Influence des sciences du comportement dans l'amélioration des relations humaines • Influence de l'approche systémique.
1980-1990	<ul style="list-style-type: none"> • Même statut accordé à la fonction RH qu'aux autres fonctions de l'organisation ; • Gestion de nouveaux problèmes au travail : Retraite anticipée, gestion de la carrière, motivation, emploi, productivité, changement technologique, recyclage, santé et sécurité... etc.
1990	<ul style="list-style-type: none"> • Période de questionnement et de transformation des rôles de la gestion des ressources humaines (GRH) ; • Période de redéfinition des compétences des responsables de la gestion des ressources humaines.

Source : DIMITRI.W, 2003, P 43

• **La différence entre la GRH et la gestion de personnel :**

Selon Mary GREEN MINER et John B. MINER : la gestion de personnel c'est : « processus de développement d'application et d'évaluation des politiques, procédures, méthodes, programmes concernant les ressources humaines de l'organisation » (SEKIOU.L 1986 P 12)

Tableau N°2 : Tableau comparatif entre la GP et GRH.

	Gestion du personnel	Gestion des RH
Temps et Planification	Court terme	Long terme (plus de 5 ans)
Contact psychologique	Obéissance	Implication
Système de contrôle	Externe	Autocontrôle
Relations avec les employés	Pluraliste - Collectives - Confiance faible	Unitaire - Individuelles - Confiance élevée
Structures préférées	Bureaucratique/ mécanique - Centralisées - Définitions formelles des rôles	Organique - Décentralisé - Rôles flexibles
Rôles	Spécialiste professionnels	Largement intégré dans la ligne management polyvalents
Critères d'évaluation	Minimisation des coûts - Homme = coût qu'il faut minimiser	Utilisation maximum - Homme = ressource à développer
Formation	Elle sert à adopter l'homme à son poste de travail	Elle est un investissement dans le développement de la RH
Avantage compétitif	Marché ou technologie	Qualité des RH
Source d'efficacité productive	Machine + organisation	Machine + organisation + qualité de RH
Source de motivation	Argent + progression de carrière	Argent + progression de carrière + nature de travail confié
Face aux changements	L'homme résiste, il faut souvent le remplacer	La RH est flexible, elle peut s'adapter aux changements

Source : synthèse de deux tableaux présentés par J-L Cerdin, Gérer les carrières, Editions EMS, Paris, 2000, p.17 et J. Igalens, Audit des ressources humaines, Paris, 3e édition, Liaison, Paris, 2000, p17.

3. Les objectifs de la GRH

Les objectifs servent à plusieurs finalités. Les activités de la gestion des ressources humaines sont organisées en conséquence. La satisfaction des besoins de l'entreprise et ceux des employés.

Selon Jean-Marie Peretti, cinq grands ensembles peuvent concourir à englober les objectifs des fonctions ressources humaines :

Attirer : l'acquisition des ressources humaines est une préoccupation majeure liée à une planification adéquate de la main-d'œuvre. Il s'agit d'attirer un nombre suffisant de personnes possédant des habilités et de l'expérience.

Conserver : l'élaboration de programmes de relève, le soutien de la gestion de la Carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi importantes que l'embauche.

Développer : à travers la formation, les entreprises essayent de conserver et d'améliorer leurs connaissances et leur savoir-faire dans le but de rester compétitives par rapport à la concurrence.

Motiver et satisfaire : ces objectifs trouvent leur source dans plusieurs domaines simultanément. En rémunération, l'accent est mis sur l'évaluation de la performance des salariés, sur l'analyse des emplois et la rémunération au mérite. Dans le domaine du climat de travail, on insiste sur la communication avec les salariés et sur des rencontres plus fréquentes entre les représentants des employés et l'employeur. En santé et sécurité au travail, on cherche toujours à réduire les accidents du travail et, par conséquent, à mettre sur pied des programmes de formation sur la sécurité au travail et la prévention.

Être efficace : tous les objectifs précédemment cités convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation et des salariés. L'efficacité passe par plusieurs éléments. **(PERETTI J M, 2006, p 36)**

4. Les pratiques de la gestion des ressources humaines

La Gestion des Ressources Humaines peut être aussi définie comme suit: « C'est une pratique, elle correspond à une fonction de l'entreprise, elle rassemble des activités ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation, et aussi une discipline des sciences sociales qui aident à créer et mobiliser des savoirs utiles et nécessaires pour faire face aux problèmes liés à la régulation du travail dans l'organisation ». **(CADIN, L. 2000. P 04)**

Les pratiques de la GRH : Il s'agit d'un ensemble de différentes tâches et activités pratiquées par le service des ressources humaines au sein de l'organisation, et il comprend tous les domaines d'emploi et de travail de toutes sortes, car il contribue à améliorer la satisfaction et à augmenter la productivité des travailleurs et à atteindre les objectifs attendus de l'organisation, par l'exercice des activités nécessaires telles que le recrutement de la main-d'œuvre et le maintien de leur performance et de leur développement, parce qu'il est responsable d'évaluer les capacités des personnes dans divers emplois. Parmi ces pratiques menées par la Direction des Ressources Humaines, nous citons : Le recrutement et la formation.

Pour analyser ces pratiques de GRH, GARAND et FABI proposent un canevas d'analyse à la fois pratique et simple. Selon ses auteurs, les pratiques RH touchent différents aspects à savoir : l'acquisition, la conservation et le développement des ressources humaines.

En s'inspirant de ce canevas d'analyse des pratiques RH élaboré par GARAND et FABI, nous développerons dans ce volet, l'aspect relatif à l'acquisition des ressources humaines composé de processus de recrutement (recrutement, sélection et accueil), l'aspect touchant à la conservation des ressources humaines qui passe par la motivation des employés à travers de bonnes pratiques de rémunération, et enfin l'aspect touchant au développement des ressources humaines comportant la formation. (GARAND.D et FABI.B. 1992. P 61-97)

A. L'acquisition des ressources humaines :

C'est le processus d'attirer des candidats, de sélectionner les travailleurs nécessaires à l'organisation et de les nommer pour occuper un poste.

- **Le recrutement :**

« Ensembles d'activités consistant à identifier un besoin en personnel dans l'entreprise, à faire appel au marché de l'emploi externe pour y répondre, à sélectionner parmi les candidats la ou les personnes qui seront embauchées, et à intégrer ces personnes dans l'entreprise ». (PIERRE N'GAHANE, Yves de Rongé et autres, 1998, p 149.)

« Le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines, puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre, alimentant ainsi l'entreprise des compétences nouvelles dont elle a besoin ». (JP. CITEAU, 2002, p.83.)

« Le recrutement est la pratique de gestion des ressources humaines la plus visible à l'extérieur de l'organisation puisque non seulement les candidats, mais aussi le grand public. Peuvent en voir des manifestations tangibles. Les deux principales sont la communication liée au

recrutement (annonce, site Internet d'entreprises ou d'intermédiaire spécialisés, etc.), et la sélection à laquelle sont soumis les candidats ». (**Cadin, Guérin, Pigeyre, Pralong, 2012, P 299**)

« La qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin, immédiat et futur, de l'entreprise, le recrutement est une situation d'évaluation de compétences humaines dans le respect de règles déontologiques ». (**PERETTI.J.M, 2015, p66.**)

« Le recrutement est donc bien plus qu'une simple pratique de gestion Passage obligé dans la relation entre individu et entreprise, processus concret par lequel se jouent les grands déséquilibres entre offre et demande d'emploi, il est porteur d'enjeux très lourds ». (**LOÏC Cadin, 2004. p.240.**)

B. la conservation des ressources humaines :

Il s'agit d'un ensemble de politiques et de pratiques suivies et appliquées par le service des ressources humaines pour maintenir les compétences et les capacités des travailleurs avec une grande efficacité dans l'exercice de leurs fonctions.

- **La motivation :**

L'étymologie du terme motivation : « motivation vient du mot motif, lui-même emprunté au latin *motivus*: mobile et *movere* : mouvoir et qui signifiait en ancien français « qui met en mouvement ». La motivation concerne donc l'approfondissement des motifs qui nous poussent à agir et l'étude du processus qui nous met en mouvement. (**N. Aubert, 2003, p.6**)

« Dans la philosophie et sa partie psychologique et morale classique, les motivations sont l'ensemble des considérations alléguées par le sujet comme motifs de ses actes.

Aujourd'hui dans un sens plus général et plus soucieux d'objectivité, on dira que les motivations sont les forces qui déterminent les actes d'un individu. Dans les deux cas, la motivation précède l'acte et se présente comme sa cause. Dans une psychologie étroitement comportementaliste, la motivation est ce qui engendra le réflexe conditionné d'appétence » (**AKOUN. A et ANSART. P, 1999, P 353**).

Pour **POTOCKI MALICET DANIELLE**: « la motivation est stimulant à l'action tant en quantité qu'en qualité d'action Elle se traduit chez les salariés par une grande variété de comportements, la prise en compte des désirs et des aspirations par les entreprise leur impose à les considérer tel que les salariés cherchent à les vivre non pas seulement tel que l'entreprise a intérêt qu'ils s'expriment ». (**POTOCKI, M, 1997, P.27.**)

Selon Patrice Roussel, « la motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles ». **(Roussel Patrice, 1996, p. 74.)**

ABRAHAM MASLOW, psychologue de formation et spécialiste du comportement humain, il est l'un des premiers théoriciens à s'intéresser explicitement à la motivation. **(PLANE Jean Michel, 2003, P 38.)**

Selon Abraham Maslow « la motivation de tout individu est suscitée par la volonté de satisfaire des besoins dès que l'individu a cette volonté, il agit, il est motivé ». **(Roussel Patrice, 1996, p.34)**

Maslow a hiérarchisé les besoins de l'homme dans une pyramide qui contient cinq grandes catégories.

MASLOW a lui-même établi une distinction entre les niveaux des besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime, et celui de self actualisation (terme dû à Kurt GOLDSTEIN). Les quatre premiers répondent conceptuellement au modèle de l'homéostasie, alors que le plus élevé, actuellement désigné en français comme l'accomplissement de Soi serait un état de sagesse dans lequel ne s'exprimeraient plus de besoins. L'ayant décrit à partir de personnalités célèbres et d'une douzaine d'anonymes MASLOW estimait que ce niveau n'était accessible qu'à 2 % des individus. **(QUINTON André, 2007, p 3.)**

- **Rémunération :**

« La rémunération désigne l'ensemble des avantages économiques, sociaux et autres qu'un individu retire de son emploi à savoir le salaire ainsi que les autres compensations monétaires et non monétaires accordées en vertu d'une politique, d'une entente écrite ou d'une législation ». **(Cadin Loïc, 2007.p 236.)**

« La rémunération désigne l'ensemble des éléments financiers destinés aux membres du personnel employé dans l'organisation. Elle constitue la prestation essentielle fournie par l'employeur en contrepartie du temps de travail et des compétences apportées par le collaborateur ou la collaboratrice ». **(Yves EMERY et François GONIN, 1999. P 293.)**

La rémunération est en somme de prix payé par l'employeur en contrepartie du travail fourni par le travailleur ou d'une façon plus large c'est « toute somme ou tout avantage accordé à l'occasion du travail dans le cadre de l'administration ». **(Pierre Louart, 1994 p.109.)**

« La rémunération est à la fois un coût pour l'organisation, qui constitue souvent son principal poste de dépenses, et le revenu des apporteurs de travail ». (**Bernard MARTORY, Daniel CROZET, 2008, P123.**)

« Est l'un des moyens qu'une organisation possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à joindre ses effectifs, avoir un système de gestion de la rémunération efficace est donc une grande importance dans le secteur, si l'on considère que la main-d'œuvre est très mobile et que le coût qui y est associé représente habituellement le compte budgétaire le plus important ». (**VATTEVILLE Eric, 1985 P.13.**)

- **Conditions de travail :**

Ensemble des règles et des variables matérielles du milieu ou cadre dans lequel s'exécute le travail. On parle également de condition de vie au travail, les éléments constitutifs des conditions de travail matériel et juridique sont notamment : la durée de travail, le rythme de travail, le bruit, la lumière, l'humidité, la chaleur et la salubrité du cadre de travail, les conditions de sécurité, le règlement d'atelier, le système de l'horaire de travail (horaires souples ou la carte, horaire fixe) certains auteurs sont figurés le niveau et les systèmes de rémunération dans les conditions de travail. (**GOLLAC. M. VOLKOFF. S, 2000, P 122.**)

« Désignant d'une manière générale, l'environnement dans lequel les salariés vivent sur leur lieu de travail, elles comprennent la pénibilité et les risques du travail effectif ainsi que l'environnement du travail ». (**MOUOTON, Jean Pierre, CHABAD, Jack, 2003, p 8.**)

L'amélioration des conditions de travail est devenue un élément de compétitivité industrielle et sachant bien que l'amélioration des conditions de travail ACT pourrait avoir un effet bénéfique sur le conflit des travailleurs sans avoir un effet direct sur le rendement. Les travailleurs soumis à de mauvaises conditions de travail vont le faire payer très cher aux entreprises. En exigeant des salaires très élevés ou bien par des comportements coûteux. Il y a lieu de signaler que la qualité de produit s'améliore quand la durée de travail diminue. Et dans le cas où l'entreprise ne peut pas améliorer les conditions de travail, les deux parties peuvent nouer une collaboration saine par un système de bon parti et de contre don, à chaque fois que l'employeur augmentera le salaire des travailleurs, ces derniers offriront une production très élevée. (**AMADIEU J.-F. 1993, P 88.**)

C. Développement des ressources humaines :

Il comprend toutes les activités qui contribuent à élever le niveau d'efficacité des travailleurs, à développer leurs connaissances et leurs compétences et à développer leurs capacités et leurs services.

- **La formation**

« La formation est une véritable problématique de développement social en produisant une mise en mouvement des individus de leurs cultures, de leurs interactions et de systèmes sociaux qui sous-entendent rapport organisé ». **(Renaud Sainsaulieu, 1997, p 128.)**

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

D'après A. Lamiri : « dans les nations modernes, la formation devient un processus contenu, les mutations technologiques, sociales et économiques s'opèrent rapidement. C'est pourquoi la formation est désormais une partie intégrante de l'univers des entreprises ». **(A. Lamiri, 1993, p 30.)**

- **La gestion des compétences :**

La gestion des compétences « est un ensemble d'activités destinées à mettre en projet et à développer les compétences des individus et des groupes dans le but de réaliser la mission et d'augmenter les performances des collaborateurs ». **(DEJOUX Cécile, 2011, P. 36.)**

« Modèle de gestion mettant les compétences au cœur des démarches visant à préparer et à assurer l'avenir de l'entreprise en repérant les compétences clés et en facilitant leur développement. Ce modèle repose sur une base de données rassemblant les informations sur les compétences des salariés. Il implique des référentiels de compétence ». **(Jean-Marie Peretti. Septembre 2001, P 119.)**

« La gestion des compétences constitue une recherche de mise en relation, de deux ordres de réalité, d'une part, celui d'organisation de travail moins prescrite, dans des structures plus décentralisées et échelons hiérarchiques sont moins nombreux et d'autre part, celui des individus qui y participent ». **(GUILBERT Patrick, Schmidt Géraldine, 1999, P. 18.)**

« La gestion des compétences consiste à agir sur le savoir, le savoir-faire et le savoir être de manière que les ressources humaines soient en mesure d'améliorer leur rendement et de s'adapter à l'évolution du contexte économique, technologique et social de l'entreprise ».

(Sylvie Saint-Ange et autres. 2004, P. 238.)

DEJOUX Cécile souligne que la gestion des compétences individuelles, collectives ou

organisationnelles repose essentiellement sur les principes de partage, de gestion des connaissances et des savoirs ainsi que sur des relations de confiance. Parmi ses objectifs à moyen terme, le transfert d'une compétence individuelle à un groupe et l'échange des compétences individuelles entre collaborateurs. **(DEJOUX Cécile, 2011, P. 36.)**

- **La promotion :**

Selon SHIMON : « La promotion et une accession, motivation à un emploi supérieur, à une position hiérarchique plus importante associée ou non d'une augmentation de salaire ». **(SHIMON A et autres, 2002, p. 466).**

Et selon LOÏC CADIN : « La promotion peut être nommée la mobilité verticale, elle caractérise les évolutions hiérarchiques des individus dans les organisations, elle est assimilée à la carrière et donc synonyme de progression, elle s'exprime au sein d'une même fonction ou d'un même métier ». **(CADIN Loïc et autres, 1999, p 126.)**

- **La gestion des carrières :**

« Ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habiletés et compétences ». **(Lakhdar SEKIOU et al,1993, P365.)**

La gestion des carrières se définit comme étant une succession d'affectations. Elle inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein d'une organisation. Gérer les carrières consiste à prendre en compte les besoins de l'entreprise et les potentiels des salariés. **(PERETTI J-M. (2006-2007). p 83.)**

Synthèse :

Dans ce chapitre, nous avons présenté quelques définitions de la gestion des ressources humaines et un tableau qui résume l'évolution de cette dernière, puis ses objectifs. Nous avons cité aussi ses pratiques y compris : le recrutement, la motivation, la rémunération, les conditions de travail, la formation, la gestion des compétences, la promotion et la gestion des carrières.

Chapitre III

Le recrutement

Préambule

Ce troisième chapitre développe l'une des principales pratiques de la GRH qui est le recrutement, nous parlons dans un premier temps sur l'importance de ce processus et nous avons cité quelques définitions, puis nous avons évoqué ses objectifs, aussi nous avons mentionné les deux modes de ce processus, les avantages et les inconvénients, que ce soit pour le recrutement interne ou externe. À la fin nous avons parlé sur les étapes de recrutement et les acteurs de ce dernier nous avons présenté et expliqué leurs étapes par un schéma.

1. La définition de recrutement

Selon Jean-Marie Peretti le recrutement est une activité essentielle à la fois pour la personne concernée et pour l'organisation. Sa réussite influence le bon fonctionnement du service et de l'entreprise. (PERETTI J.M, 1996, 2001, p62)

« Le recrutement est un ensemble de processus informationnels et décisionnels partagés par le service ressources humaines et les managers de proximité visant à engager et intégrer une ou plusieurs personnes au sein d'une organisation. » (BENCHEMAM .F, GALINO .G, 2013, p.73). « C'est un acte engagé qui vise à inscrire une personne dans toutes ses dimensions : techniques, intellectuelle, comportementale, dans une entreprise, forte de son passé, de sa culture et de ses valeurs, cette rencontre doit se solder par un engagement à long terme dans le strict respect des intérêts des deux parties.» (TRESANIN L.M, 2013, p.29)

2. L'importance du recrutement :

Selon Lethielleux.L, Le recrutement occupe une place essentielle dans une organisation puisque sa mission principale est de répondre aux besoins en ressources humaines de l'organisation.

L'importance de la phase de recrutement peut s'expliquer par divers motifs :

Le coût de la main-d'œuvre. Le recrutement doit prendre en compte l'ensemble des coûts liés à la préparation et à la recherche de candidats. Ce coût varie selon les postes à pourvoir ;

La stabilité de la main-d'œuvre. Actuellement, l'état du marché du travail ne permet plus aux salariés de prétendre à un emploi à vie. Ils seront amenés à changer d'organisation plusieurs fois au cours de leur carrière. Cette instabilité de la main-d'œuvre a également un coût que les ressources humaines doivent apprécier et tenter de prévoir en fonction de l'état de la conjoncture économique ;

La qualification exigée des RH. L'accroissement du niveau de qualification et d'études des

salariés induit une augmentation du vivier potentiel de candidats mais, a pour effet pervers, une hausse des coûts salariaux ;

La présence syndicale. La présence de syndicats dans les entreprises a pour effet de garantir aux salariés une bonne application de leurs droits et une vigilance accrue quant à la qualité des conditions de travail. Les conventions collectives sont de plus en plus une source de droit du travail et viennent compléter les contrats de travail. Du fait de leur mission et dans le souci de l'amélioration des conditions de travail, les syndicats peuvent influencer l'aspect quantitatif du recrutement ;

Les changements technologiques. Les changements technologiques ont modifié les besoins des entreprises et les besoins en qualification. Les besoins en recrutement varient en fonction des évolutions technologiques. Ainsi, on a vu progressivement l'outil informatique remplacer les hommes pour réduire leur nombre et leurs fonctions au strict minimum. Cette mutation technologique s'observe également auprès des services généraux (comptabilité, gestion des paies...) grâce à des logiciels de plus en plus perfectionnés ;

La législation du travail. La législation française du travail tente de protéger au mieux les salariés qui sont susceptibles de se retrouver dans un état de dépendance économique vis-à-vis de leur employeur. L'application de ces législations devient de plus en plus complexe et nécessite des compétences et des connaissances de la part des services RH lors du recrutement ;

La conjoncture économique. Lorsque la conjoncture économique est peu favorable, les candidats sollicitent des emplois pour lesquels ils sont souvent surqualifiés ou sous-qualifiés. En cas de surqualification, le recruteur doit éviter de se laisser tenter par des effets d'aubaine et doit surveiller en permanence l'adéquation entre les limites du poste et les possibilités du titulaire. (Lethielleux.L, 2011-2012, p 57-58)

3. Les objectifs du recrutement :

- ✓ Le recrutement est une activité dont dépend une organisation pour acquérir les ressources humaines nécessaires à son fonctionnement les principaux objectifs visés par le recrutement sont :
- ✓ Assurer le succès du processus de sélection en augmentant le nombre de candidats qualifiés :
- ✓ Rechercher des employés dont le profil, afin de permettre à l'entreprise de renouveler sa base de compétence ;

- ✓ Respecter les normes de l'entreprise en ce qui a trait aux programmes d'équité en matière d'emploi et en considération juridique et sociales touchant la composition de la main d'œuvre ;
- ✓ Fournir à l'entreprise des RH de meilleure qualité, au moment opportun et au moindre coût possible ;
- ✓ Procurer à l'organisation des RH au meilleur coût possible ;
- ✓ Assurer la meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel (compétence, aspiration, possibilité, d'évolution d'une personne) et les exigences d'un poste ;
- ✓ S'attacher les services des candidats susceptibles d'occuper les postes vacants au meilleur coût possible ;
- ✓ Contribuer à titre préventif à l'établissement de programme spécifique pour différents services de l'organisation ;
- ✓ Acquérir les compétences nécessaires qui permettent à l'entreprise d'être compétente et compétitive ;
- ✓ Acquérir l'efficacité organisationnelle à court et long terme ;
- ✓ Réduire le risque des départs hâtifs des candidats embauchés dont le profil est incompatible avec les valeurs organisationnelles. **(BENAMAR NARIMENE, Promotion 2016-2017. P26).**

4. Les modes de recrutement :

Le recrutement est géré par la DRH et c'est cette dernière avec le responsable opérationnel qui arrivent à effectuer une étude préalable sur la nature du poste de travail, sur le profil du candidat recherché par le responsable pour décider de recruter soit en interne ou en externe.

4.1 Le recrutement interne

Selon GAVAND .A Le recrutement interne consiste à puiser dans le vivier interne des salariés pour le recrutement d'un collaborateur.

“Le recrutement nécessite un processus structuré d'identification et d'évaluation des compétences au sein de l'entreprise afin, d'une part, de viser l'efficacité maximal et, d'autre part, de parer aux décisions arbitraire et injuste dans la sélection en garantissant que c'est bien la compétence qui est prise en compte au regard du profil requis. Cela enmettant en place les moyens qui permettront de déceler les candidats potentiels³“. **(GAVAND.A, 2013, P.317).**

On peut définir le recrutement interne comme une méthode de sélection prise par les équipes des ressources humaines, qui consiste à recruter des candidats qui font partie des effectifs de l'entreprise pour occuper un poste vacant ou un poste créé.

Les avantages et inconvénients du recrutement interne Selon BENCHEMAM .F, GALINO .G sont :

4.1.1 Les avantages

Le recrutement interne favorise la reproduction de la culture d'entreprise.

Le recrutement interne favorise la compétition en interne.

Le recrutement interne minimise les coûts du recrutement.

Le recrutement interne facilite, pour le salarié, la connaissance du fonctionnement de l'entreprise

4.1.2 Les inconvénients

Le recrutement interne crée un sentiment de démotivation et de frustration pour les salariés non promus.

Le recrutement interne constitue un risque de promotion systématisé.

Le recrutement interne conduit à une absence de créativité et de renouveau puisque les salariés manquent de motivation. (BENCHEMAM .F, GALINO .G, 2013, p.78)

4.2 Le recrutement externe

Selon Jean Marie Peretti Le recrutement externe consiste à comparer entre les candidats en interne aux candidats externe afin de disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marchés interne et externes du travail, et pour enrichir le potentiel interne avec l'apport de sang nouveau c'est-à-dire des candidats jeune et plein d'ambition ,mais aussi dans le cas où il y a impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché, il peut s'agir du poste du bas de l'échelle de poste débutants ou de poste des particuliers impliquant un cursus original car l'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent le recrutements externes.

Contrairement au recrutement interne, le recrutement externe consiste à recruter et embaucher de nouveaux candidats des extérieurs de l'entreprise,

Les avantages et Les inconvénients du recrutement externe Selon BENCHEMAM .F, GALINO .G,

Les avantages et les inconvénients du recrutement en externe sont

4.2.1 Les avantages

Apporte du sang nouveau pour l'entreprise avec un nouveau salarié.

C'est une opportunité de communication sur l'entreprise et son évolution au niveau de l'extérieur.

Au niveau des salariés, il apporte une nouvelle expérience professionnelle.

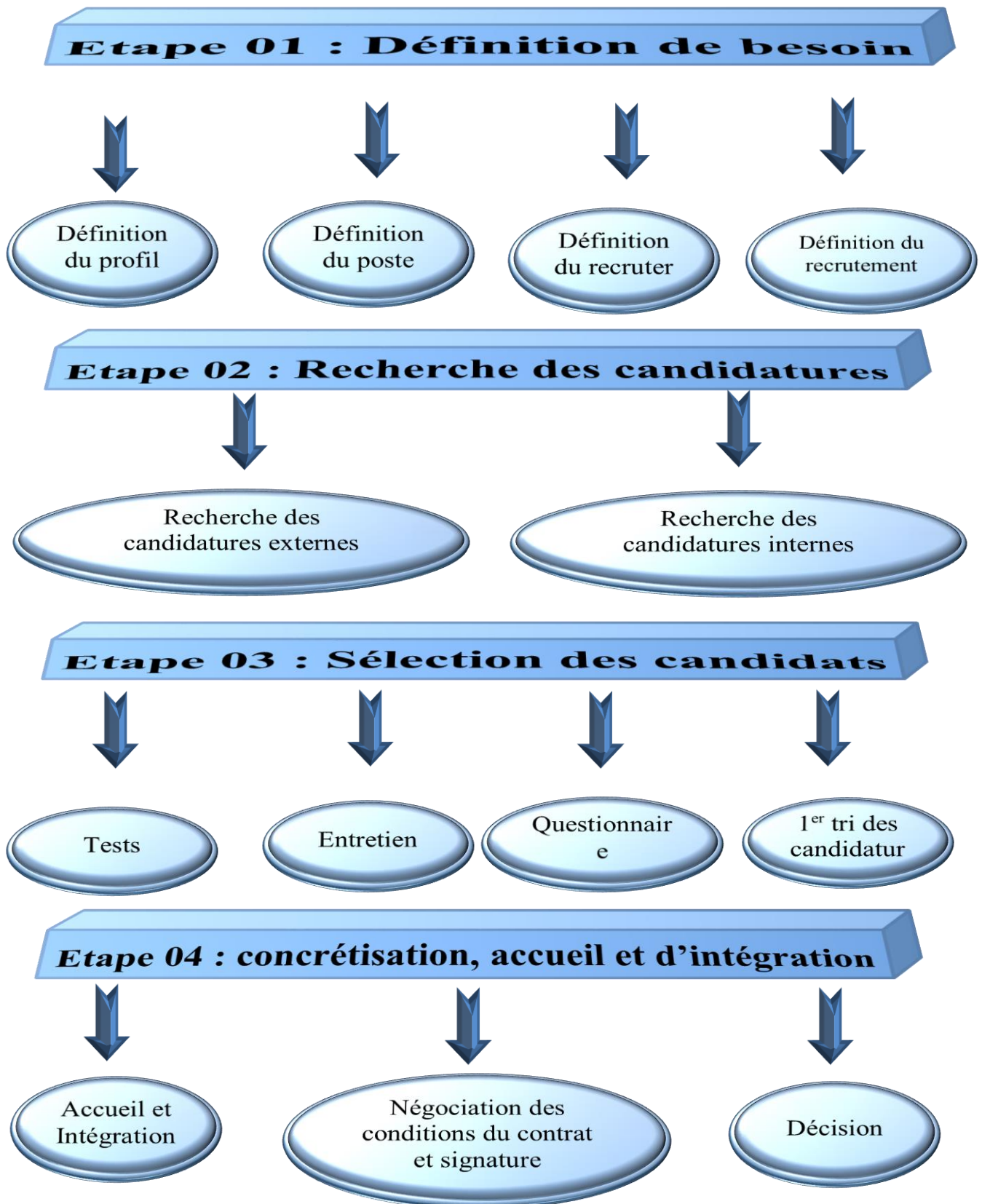
4.2.2 Les inconvénients

Signal négatif pour les salariés en quête de mobilité.

Un risque d'échec de recrutement, soit pendant ou après la période d'essai.

Génération de coûts plus élevés par rapport au recrutement interne. (**BENCHEMAM .F, GALINO .G, 2013, p.78**)

Figure N°1 : les étapes de processus recrutement.



Source : J.M. PERETTI, gestion des ressources humaines, 2013, p 63.

5. Les étapes de recrutement

Selon CITEAU.J.P, Le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines puisqu' il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre alimentant ainsi l'entreprise des compétences dont elle a besoin.

Ainsi le choix d'un candidat est une étape stratégique que les entreprises prennent au sérieux et mettent tous les moyens nécessaires pour garantir la réussite du recrutement.

Ainsi le recrutement ne se limite pas aux procédures de sélection puisque le recrutement se compose de plusieurs étapes : de la préparation du recrutement quand un besoin est identifié, jusqu'à l'accueil et intégration des nouveaux salariés dans l'entreprise. (CITEAU.J.P 2002, p.83).

Selon Jean-Marie Peretti : « les conditions de réussite d'un recrutement sont fondées sur la rigueur de la démarche, l'efficacité de la recherche des candidats, la qualité des outils de sélection et l'attention portée à l'accueil, à l'intégration et au suivi du nouvel embauché. » Jean-Marie Peretti à présenter le processus de recrutement en quatre étapes essentielles, qui sont les suivantes :

- Définition du poste ;
- Recherche des candidatures ;
- Sélection des candidatures ;
- Concrétisation, accueil et intégration

(PERETTI. J. M, 2012, p77)

5.1 Définition du besoin

5.1.1 La demande de recrutement

Selon Peretti : « La demande de recrutement émane en règle générale du responsable hiérarchique directement concerné ».

La source de la demande peut être un départ, un changement de région de travail, ou un besoin supplémentaire.

Le recrutement peut être plus ou moins décentralisé, il se place à des niveaux différents pour un poste supplémentaire ou un remplacement ou un CDD (contrat à durée déterminée) ou un CDI (contrat à durée déterminée), un travail à temps plein ou à temps partiel. (PERETTI.J.M, 2009,

P86).

5.1.2*Décision de recruter*

Selon PERETTI, La décision de recruter est composée des renseignements concernant le niveau de qualification, la date et la durée du besoin puis le service RH ou le service de control réalise le diagnostic d'opportunité puis il envisage des solutions provisoires comme la sous-traitance. L'analyse de la demande de recrutement s'achève par une décision négative ou positive pour le poste à pourvoir. (PERETTI.J.M, 2001,P.77)

5.1.3*Définition du poste*

Selon Annick Cohen la définition du poste est conduite par la DRH en lien direct avec le futur responsable hiérarchique du poste à pourvoir ; mais cette mission est très délicate pour le recruteur puisque il doit poser les bonnes questions qui lui permettront de repérer les critères clé du poste.

La description clarifie les priorités, les missions, les activités du poste, les liaisons avec les postes existants et les limites de responsabilité. (Annick Cohen-HAEGEL, 2010, P, 111).

5.1.4*Définition du profil*

Selon THÉVENET.M, DEJOUX.C et al La définition du profil consiste à relier les profils qui conviennent au poste, dans la pratique le profil renvoie souvent aux référentielles compétences qui définit les métiers, les niveaux de qualification et le contexte dans lesquels ceux-ci peuvent se déployé.

Afin de rédiger des annonces pour un profil de poste il faudra que les éléments suivants y figurent : les compétences métiers, les compétences comportementales, les niveaux et les types de poste, l'expérience professionnelle dans l'entreprise ou hors entreprise. (THÉVENET.M, DEJOUX.C et al, 2007, p.297).

5.2*La recherche des candidats :*

Une fois que le responsable du recrutement arrive à définir le poste et à identifier le profil recherché, il passe à la recherche des candidats. Ce qui va être effectué soit en interne ou en externe.

5.2.1*La prospection interne*

Selon Peretti : « La priorité aux ressources internes est constante. De nombreuses politiques d'emploi pour les postes vacants sont généralement proposées en priorité aux salariés ».

La prospection interne repose sur un système d'information et sur l'existence de plans de

carrière, mais il faut savoir que pour un recrutement interne, même si le salarié est déjà dans l'entreprise, il lui faudra répondre aux mêmes exigences qu'un candidat externe. **(PERETTLJ.M, 2001,P.78)**

5.2.2la prospection externe :

Selon CADIN.L, GHERIN.F et al, Le recrutement externe dispose de plusieurs sources à utiliser afin d'obtenir une meilleure performance possible ; exemple, les critères de coûts et de délais, Il s'agit principalement de L'APCE (association pour l'emploi des cadres), de L'ANPE (agence nationale pour l'emploi), aussi les forums ou association de diplômés des universités des grandes écoles. **(CADIN.L, GHERIN.F et al, 2007,p.327).**

Selon Hélène de FALCO, Les moyens de prospection externe sont nombreux :

Les candidatures spontanées c'est la première filière de recrutement. Certaines entreprises à forte notoriété reçoivent jusqu'à dizaines de milliers de candidatures spontanées par an. Les PME-TPE reçoivent généralement peu de candidatures spontanées, à moins qu'elles jouissent d'une certaine notoriété au sein de leur secteur d'activité ou localement. Toutefois, les candidatures spontanées sont très volatiles. Il faut, soit mettre en place un suivi rigoureux de celles-ci, et cela nécessite quelques moyens, soit saisir une opportunité.

Le réseau relationnel c'est ce que nous appelons plus communément le « carnet d'adresses ». Il consiste à informer ses relations personnelles et professionnelles de sa recherche. Il est essentiel d'être clair et précis sur son besoin afin d'éviter toute tension avec des amis ou relations si vous ne recrutez pas les candidats qu'ils vous ont adressés.

Le processus de recrutement doit être mené avec la même rigueur que pour toutes les autres filières.

La cooptation consiste à ce qu'un membre de l'entreprise présente un candidat. Cette méthode de recrutement est perçue comme valorisante par les collaborateurs de l'entreprise et sécurisante par les candidats qui a des informations sur l'entreprise. Elle nécessite toutefois de prendre des précautions :

Responsabiliser les « présentateurs » afin de ne pas tomber dans le « copinage » ou le népotisme ;

Informer de façon précise les collaborateurs de l'entreprise sur le contenu du poste et les caractéristiques principales recherchées chez le candidat, à savoir le niveau d'études, l'expérience et les compétences. Faire attention à ne pas dévoiler le profil car le candidat, s'il en a eu

connaissance, sera tenté lors de l'entretien de calquer ses attitudes et ses réponses sur celui-ci, rendant l'entretien plus difficile à mener et à analyser ;

Faire suivre à ces candidatures le même cheminement que celui appliqué aux autres candidatures parvenues par toute autre filière, afin de la traiter avec le même professionnalisme et la même rigueur. L'embauche d'un collaborateur est un acte lourd de conséquences et non une bonne action ;

Prendre le temps, si la candidature n'est pas retenue, d'en exposer les raisons au présentateur ;

Ne jamais adresser de reproches au présentateur, si le recruté, lors de la période d'essai ou ultérieurement, ne remplit pas valablement le poste. C'est votre décision de recrutement qui a été mauvaise.

Cette filière de recrutement peu onéreuse pour l'entreprise au niveau des coûts directs et du temps consacré au recrutement. C'est pourquoi nombreuses sont les entreprises qui encouragent ce procédé et remercient par une prime le présentateur en cas d'embauche du coopté.

Les annonces dans la presse : la concurrence d'internet a relégué les annonces presse à une place mineure dans les filières de recrutement. Elles sont encore utilisées par les entreprises qui souhaitent développer une image « recruteurs » ou communiquer sur les activités. Pour un certain nombre de postes, elles restent le meilleur moyen de communication avec les candidats, notamment la presse quotidienne régionale et les revues spécialisées.

L'intérim : le recours à une société d'intérim peut être pour certains postes très intéressant. Il vous permet, si vous avez besoin de recruter dans l'urgence, de pourvoir très rapidement un poste vacant et, soit de recruter l'intérimaire, soit de prendre le temps d'effectuer votre recrutement. De nombreuses sociétés d'intérim sont spécialisées et ont donc à disposition un certain nombre de candidatures dans le domaine d'activité concerné. Le recours à l'intérim représente un surcoût, il s'agit donc de faire une analyse comparative des coûts et des apports. Les entreprises de travail temporaire peuvent réaliser vos recrutements pour des postes en CDD ou CDI.

Les cabinets de recrutement : ils vous déchargent d'une grande partie du processus puisque vous ne recevez que les finalistes en entretien. Toutefois, il est essentiel de prendre le temps de définir avec précision votre besoin avec le consultant.

La mobilité et la promotion internes : ce sont des leviers de motivation individuelle et de

dynamisme dans une entreprise. Selon la taille de l'entreprise, les circuits à utiliser sont extrêmement variés. L'une et l'autre sont à manier avec précaution afin de ne pas aboutir à l'effet inverse de celui recherché. Elles doivent être traitées avec la même rigueur que tout recrutement externe. La mise en œuvre des entretiens professionnels, devenus obligatoires depuis 2014, devrait permettre de mieux cerner les potentiels d'évolution et les aspirations des collaborateurs de l'entreprise. Quelques règles simples sont à respecter ;

Faire une analyse des candidats interne potentiels par rapport au profil du poste avant toute proposition ;

Avoir un entretien permettant de faire un bilan en profondeur sur tous les aspects du profil de poste ;

En cas de refus de votre part, expliquer celui-ci et prendre le temps de l'expliquer à la personne concernée. En profiter pour analyser, si cela est dans votre champ d'action, les possibilités de faire évoluer la fonction actuelle de la personne qui montre un désir de changement. **(Hélène de FALCO, 2016, p43-46)**

5.3 la sélection des candidats

5.3.1 Premier tri de candidature

Premier tri Selon PERETTI, C'est un premier tri des candidatures pour cela on se base sur des CV (curriculum vitae). Les candidats qui répondent le mieux aux attentes feront l'objet d'un examen approfondi pour la suite du processus. **(PERETTI.J.M, 2001,P.78)**

5.3.2 Le questionnaire

Selon PERETTI : « le questionnaire permet à l'entreprise de réunir, sur les compétences et la personnalité du candidat, les éléments qui lui sont nécessaires de façon précise et identique. Ce questionnaire est souvent adressé et rempli en ligne ». **(PERETTI.J.M, 2009, P96)**

5.3.3 Les entretiens

Selon LEBOYER.L, GALAMBAUD.B, L'entretien représente la phase essentielle du processus de sélection, son déroulement est dirigé par des interviewers qui peuvent être multiples : cabinet externe, recruteur interne ou un ou plusieurs supérieurs hiérarchiques, le rôle de ces différents acteurs dépendra de la nature du recrutement ainsi que le niveau hiérarchique des postes à pourvoir.

L'entretien a deux fonctions différentes : d'une part, obtenir des informations précises sur les candidats d'autre part, se faire une impression sur le candidat afin de prendre une décision le

concernant.

Les entretiens peuvent être structurés ou non, car ils doivent offrir à l'interviewer un meilleur recueil d'informations sur le candidat. **(DIMITRI WEISS, 2003, p.65).**

5.3.4 les tests

Selon THÉVENET.M et DEJOUX.C et all, Les tests sont réalisés à la suite de l'entretien afin de vérifier les traits de personnalité du candidat qui ont été perçus lors de l'entretien, pour cela il existe différentes catégories de tests.

- ✓ Test psychométrique
- ✓ Test clinique
- ✓ L'assessment centre
- ✓ Les entretiens de groupes

(THÉVENET.M, DEJOUX.C et all,2007, p.299)

5.4 la concrétisation, l'accueil et de l'intégration

5.4.1- La décision

Selon PERETTI, une fois les entretiens et les tests éventuels achevés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement et le responsable hiérarchique demandeur examinent les dossiers des candidats retenus.

La réunion de synthèse entre les différents interviewers permet une confrontation des opinions émises sur les différents candidats. La multiplicité des entretiens accroît l'objectivité des appréciations et la validité du pronostic. La décision finale est collective à partir de l'ensemble des données recueillies et prend en compte les engagements de l'entreprise en matière de diversité, d'égalité professionnelle. **(PERETTI. J. M, 2013,p75-76)**

5.4.2 La négociation d'engagement

La négociation porte essentiellement sur le montant et les éléments qui constituent la rémunération globale. Dans un souci d'équité interne, la proposition doit prendre en compte les rémunérations actuelles dans l'entreprise.

Le candidat retenu reçoit, lors des négociations d'engagement, le compte rendu de l'appréciation portée sur lui, comprenant notamment le pronostic favorable justifiant la décision, comme les réserves qui ont pu être faites à ce sujet. **(PERETTI. J. M, 2013,p-76)**

5.4.3 La signature du contrat

Une directive européenne impose aux entreprises l'obligation de délivrer au salarié, dans les deux mois suivant l'embauche, un document indiquant l'identité des parties, le lieu de travail, le titre du salarié, la date de début du contrat, les divers éléments du salaire et la périodicité du versement, la durée du travail journalière ou hebdomadaire.

Le contrat est nécessairement écrit dans certains cas :

- ✓ Contrat à durée déterminée ;
- ✓ Contrat de travail temporaire ;
- ✓ Contrat à temps partiel ;
- ✓ Contrat d'apprentissage ;
- ✓ Contrat de professionnalisation, etc.

(PERETTI. J. M, 2013,p-76)

6. Les acteurs de recrutement

Selon CHLOE GUILLOT- Soulez, Quand une entreprise décide de procéder au recrutement d'un nouveau collaborateur, plusieurs possibilités s'offrent à elle pour mettre en œuvre la recherche de candidats selon la difficulté de la recherche, les moyens humains disponibles au sein du service RH pour gérer le recrutement et les moyens financiers de l'entreprise.

Une entreprise peut tout d'abord se charger elle-même de la recherche. Cette option est généralement privilégiée pour des recrutements répétitifs portant sur des postes bien connus et des profils bien identifiés et lorsque l'entreprise dispose d'un grand nombre de candidatures spontanées et d'un service de recrutement interne doté de moyens suffisants.

Une entreprise peut aussi faire appel à des acteurs externes, spécialistes du recrutement :

-Les cabinets de recrutement : ils se chargent de trouver des candidats, généralement par apport à des profils moins bien connus par l'entreprise ;

-les chasseurs de têtes : ils interviennent davantage dans le recrutement pour des postes stratégiques (cadre supérieurs et dirigeants) ou lorsque la recherche de candidatures nécessite de faire appel à des techniques spécifiques ;

-Les agences d'intérim : elles se chargent du recrutement pour des missions, des CDD voir des CDI ;

-le pôle emploi : il est chargé de mettre en relation les entreprises et les demandeurs d'emploi ;

L'APEC : cette agence a pour mission de mettre en relation les entreprises et des cadres qui peuvent se situer à différents stades de leur vie professionnelle (premier emploi, évolution professionnelle, mobilité, reconversion...). (GUILLOT-Soulez, 2011, p45-46)

Synthèse

Le recrutement est un processus stratégique visant à identifier et à attirer les candidats les plus qualifiés et les mieux adaptés à un poste vacant.

Il nécessite une planification minutieuse, une évaluation rigoureuse des candidats et une approche éthique pour garantir la sélection des personnes les mieux qualifiées.

Chapitre IV

La formation

Préambule :

La formation est l'une des pratiques importantes de la gestion des ressources humaines, sa mission est de former tous les employés travaillant dans n'importe quelle entreprise pour leur fournir tout ce qui est nouveau et moderne et de les développer pour s'adapter aux changements professionnels, et pour en savoir plus sur cette pratique, nous avons consacré ce chapitre pour expliquer en détail.

1. La définition de la formation :

« La formation est un ensemble d'action, de moyen, de méthodes et de supports planifiés, à l'aide desquels les salariés sont invités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes. Leurs habiletés, et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois, pour atteindre les objectifs de leurs organisations, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures ». (Sekiou L et autres, 1993, p221).

Pour J.P CITEAU, La formation est « l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leurs permettent de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation de travail impliquées par les évolutions technologiques et économiques et de favoriser leurs évolutions professionnelles ». (J.P. CITEAU, 1992, p.85.)

Selon VATIER Raymond et d'autres, la formation est « l'ensemble d'actions capables de mettre des individus et les groupes en étant d'assurer avec compétences leurs tâches actuelles ou celles qui leurs seront confiées dans le future la bonne marché de l'organisation ». (VATIER Raymond et autres, 1993. P 220.)

Selon MEIGNANT la formation est un « facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le sociale et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariées des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise ». (MEIGNANT A, 1991, p 101.)

Selon Beyssier : « la formation est la mise en œuvre de moyens susceptibles d'aider les salariés à acquérir des capacités, des connaissances, et leur rapportent une contribution à l'efficacité de leurs activités professionnelles ». (BEYSSIER et autre. 1988, p 133)

« La formation consiste à permettre aux salariés d'une entreprise d'acquérir les compétences qui leur font défaut et par là même de répondre aux besoins de leur organisation ». (Laetitia Lethielleux, 2011, P. 45.)

Pour Dimitri (2003), « la formation doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans des situations de travail et provoquer un changement dont il est conscient ». (DIMITRI W. 2003, p. 437.)

2. Le rôle de la formation dans l'entreprise :

La formation joue un rôle efficace dans le développement administratif, technique et productif de l'entreprise, elle est également considérée comme un outil stratégique dans les organisations pour gérer les employés et un moyen d'élever le niveau d'efficacité et d'efficience des individus dans l'entreprise. Développer les compétences et les capacités des travailleurs, développer des méthodes de travail et atteindre une qualité globale. Il est également capable de détecter et de corriger les erreurs, de prévoir et d'éviter les problèmes qui en résultent dans l'environnement de travail, et a un rôle dans la réduction du taux d'accidents du travail, et qualifie l'employé pour une promotion à des postes supérieurs, et aide l'organisation à s'adapter aux changements. Et les évolutions technologiques dont elle a été témoin et auxquelles elle est encore confrontée. Certificat en milieu de travail.

3. Les objectifs de la formation :

Comme on le sait dans le monde de l'économie, il y a toujours des transformations et des développements récents, en particulier dans le domaine de la technologie et de l'augmentation de la circulation des biens, des services, des capitaux et de la main-d'œuvre. Par conséquent, les organisations de toutes tailles et de tous types sont affectées par les variables environnementales qui les entourent, ce qui se reflète dans leurs besoins de développement de leurs ressources humaines pour suivre le rythme de l'ensemble de ces variables. Par conséquent, il s'appuie sur la formation, qui est l'un des sujets les plus importants qui a reçu et continue de recevoir une grande attention à ce jour, en raison des efforts qu'il déploie pour répondre aux demandes et aux attentes des salariés et de l'organisation. Comme la formation vise à améliorer les performances et à développer les salariés et l'entreprise et la compatibilité entre eux, on constate que les objectifs de formation se répartissent en objectifs au niveau des ressources humaines et d'autres au niveau de l'entreprise.

A. Au niveau des ressources humaines :

- ✓ Accroître et développer l'information professionnelle des employés. Acquérir des qualifications professionnelles.
- ✓ Faciliter son travail et mieux le maîtriser.

- ✓ Renforcer les capacités des salariés à s'adapter aux variables de travail et mieux les préparer aux transformations internes.
- ✓ Le développement des capacités du personnel à faire face aux changements technologiques et sociaux.
- ✓ Accroître les connaissances professionnelles et améliorer les capacités de l'employé, ce qui facilite le processus de promotion à un poste supérieur.
- ✓ Une meilleure compréhension de la stratégie de l'organisation, de la politique de travail et de toutes les activités de l'entreprise.
- ✓ Offrir aux travailleurs des expériences positives nouvelles et diverses et des tendances comportementales.
- ✓ Augmenter l'estime de soi et la confiance en soi de chaque employé. Augmenter l'esprit de créativité des salariés.

B. Au niveau de l'entreprise :

« Les objectifs de la formation pour l'entreprise sont multiples, ils peuvent concerner le court, le moyen et le long terme : développer l'adaptation et prévenir les risques d'inadaptation, faire évoluer la culture, aider le salarié à réaliser ses projets professionnels (à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise), permettre des promotions. Développer les potentiels...etc. »

(Maurice Thévenet et autres, 2007, p 176.)

- ✓ Atteindre l'efficacité et la suffisance dans la production et la performance. S'adapter aux exigences de l'environnement.
- ✓ Accroître la compétitivité de l'entreprise en renforçant l'équipement technique.
- ✓ Développer la mobilité au sein de l'entreprise, veut dire la mobilité interne par exemple préparer les employés pour avoir une promotion.
- ✓ Augmentation de la satisfaction au travail.
- ✓ Développer la culture de l'organisation.
- ✓ Développer et améliorer le climat social et les relations interpersonnelles au sein de l'entreprise, et faciliter la communication interne.

4. Les types de la formation :

Selon A, MEIGNANT la formation est divisée en trois types selon sa durée :

-La formation à courte durée (recyclage) : vise à consolider l'existence à travers des

formations de maîtrise d'un logiciel ou d'une technique donnée, ou d'un poste ou encore des formations destinées aux nouvelles recrues. La durée de cette formation est égale ou inférieure à six mois.

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

-Formation à longue durée (formation spécialisée) : elle vise à préparer l'avenir en initiant les salariés et les cadres aux changements qui pourraient caractériser l'environnement de l'entreprise ou encore les changements voulus par elle-même, la durée de cette formation est supérieure à un an. (Meignant, A et autres, 2001, P 140).

5. les besoins de la formation :

A. La définition des besoins de formation

Selon Alain Meignant : « le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur un manque à combler par le moyen de la formation (A Meignant, 1991, P 150).

Pour Leboterf, « Les besoins de formation expriment l'écart de connaissance ou de compétence existant entre le profil professionnel requis et le profit professionnel réel. Les besoins de formation sont exprimés en termes d'objectifs opératoires de formation ». (Le Boterf G, 1990, p 96.)

B. Les types des besoins de formation :

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

- **Les besoins personnels :** Lorsqu'un salarié éprouve un problème ou désire atteindre un objectif dans sa vie, à l'intérieure ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec le poste qu'il occupe, et qu'il pense que la formation va l'aider, nous parlons de besoins personnels de formation, au départ, cette formation est à l'initiative du salarié Elle le restera ou, si l'entreprise l'accepte, elle passera sur l'initiative de l'entreprise.
- **Les besoins individuels :** Par convention, nous considérons qu'il s'agit de besoin ne concernant qu'un seul individu dans le cadre de son poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé, en accord avec ses managers ou son organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.

- **Les besoins collectifs** : Par convention, nous les ferons correspondre aux problèmes et objectifs concernant des groupes : toutes les personnes d'un statut spécifié, tous les membres d'une unité donnée... là encore, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise. **(SOYER Jacques, 2003, p 138-139)**

6. Élaboration le plan de la formation :

A. La définition de plan de formation :

« Le plan de formation est un document qui identifie l'ensemble des actions de formation que l'employeur décide de faire suivre à ses salariés. Il valorise la politique de formation de l'entreprise et montres-en quoi celle-ci est alignée avec la stratégie de l'entreprise ». **(HAEGEL, A. 2010. P 276)**

Le plan de formation est défini comme suit : « L'expression correcte de la politique de formation d'une entreprise, il résume l'ensemble des objectifs et des moyens associés dans un horizon donné, propre à assurer la valorisation des compétences et le développement de l'entreprise. Il vise donc à donner au personnel dans l'entreprise des connaissances à son accession à de nouvelles fonctions dans l'entreprise ». **(J.P CITEAU, 1994, p 90.)**

Selon Guy le Boterf « le plan de formation est un ensemble cohérent et ordonnée des actions de formations nécessaires pour résoudre des problèmes existant dans l'entreprise, et satisfaire à ses besoins de formation. » **(Guy Le Boterf, 1993, p. 97.)**

Le plan de formation comprend :

Les objectifs, les priorités, le contenu, la pédagogie, la durée, le calendrier, le budget, les catégories bénéficiaires, la manière dont les actions seront évaluées. **(J.M PERETTI, 2008, p156.)**

B. Le plan de formation :

« Pour concevoir un plan de formation de qualité, il convient de suivre le cheminement décrit ci-après :

- ✓ Identifier, évaluer et définir les exigences, les besoins et attentes du client en matière de formation, au moyen d'étude de besoin, de marché, d'analyse et des données conformément à un cahier des charges.
- ✓ Réaliser des prestations répondant aux motivations de chaque participant. Tenant compte de ses acquis, correspondant à ses besoins actuels et à venir, et à sa valorisation propre.
- ✓ Établir un engagement contractuel tripartite entre l'apprenant, responsable pédagogique et

le client-déterminant : un descriptif détaillé de la formation, le référentiel des objectifs opératoires, un échéancier, les modalités d'évaluation des acquis.

- ✓ Mettre en œuvre pour chaque formation, les moyens techniques adoptés locaux, matériels, supports de cours, alternance entreprise /organisation de formation.
- ✓ Favoriser la prise d'autonomie de l'apprenant et l'individualisation de la formation sans négliger les bienfaits du travail d'équipe.
- ✓ Mettre à la disposition des stagiaires des outils d'autoévaluation des connaissances acquises.
- ✓ Transmettre les connaissances théoriques nécessaires en tâchant de rendre le stagiaire opérationnel et efficient dans l'entreprise et éventuellement le préparer à l'obtention de diplômes ». (Marcel Pariat, Joëlle Allouche-Benayoun, 1998, p 245).

Synthèse

Dans ce quatrième chapitre consacré à la formation, nous avons commencé par présenter la définition de la formation, puis nous avons évoqué son rôle dans l'entreprise et ses différents objectifs, que ce soit au niveau du salarié ou au niveau de l'entreprise, nous avons aussi mentionné ses types et analysé les besoins de formation, et enfin, nous avons parlé de la façon d'élaborer un plan de formation, nous avons donc présenté une définition de ce plan, puis nous avons discuté de la façon de mettre en œuvre ce plan.



Partie pratique

Chapitre V

Présentation de l'organisme d'accueil

Préambule :

Dans ce cinquième chapitre, qui se trouve dans la partie pratique, nous présenterons l'organisme d'accueil Cevital, nous parlerons de son histoire, de ses activités, de ses produits, de ses directions les plus importantes.

Présentation de l'organisme d'accueil :

A/- La présentation et la création de groupe cevital spa Béjaïa :

Le Groupe Cevital est une société privée algérienne spécialisée dans les industries agro-alimentaires, la distribution globale et industrielle et les services, créée en 1998 par l'homme d'affaires Issad Rebrab, elle est considérée parmi les entreprises (spa) algériennes apparues depuis l'entrée de notre pays dans l'économie de marché, et est également présente au niveau international, vise à satisfaire le marché national et exporter le surplus, en offrant une large gamme de produits de qualité, c'est la troisième entreprise algérienne en termes de volume d'affaires, avec un effectif de 18 000 personnes. Le groupe Cevital est le leader du secteur agroalimentaire en Afrique. Son complexe de production se situe dans le port de Bejaia et s'étend sur une superficie de 4500m².

Cevital a créé 3494 emplois sur 9 ans (1999-2008), soit en moyenne 388 emplois par an. Sans compter plusieurs dizaines de milliers d'emplois indirects que génère l'activité de Cevital. Elle a plusieurs centaines de sous-traitants, et elle loue chaque jour près de 100 à 200 semis – Remorques.

B/- La situation géographique :

A l'arrière port de Béjaïa a 200 ML de quoi : ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible à été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 Km de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées). Ainsi, qu'une partie à gagner sur la mer

Nous avons entrepris la construction des installations suivant :

- ★ Raffinerie Huile
- ★ Margarinerie.
- ★ Silos portuaires
- ★ Raffinerie de sucre

- **El Kseur :**

Une unité de production de jus de fruits cojek à été rachetée par le groupe Cevital dans lecadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006.

Un immense plan d'investissement à été consentie visant à moderniser l'outil de Sa capacité de production est de 14400 T par an.

Le plan de développement de cette unité portera à 150000/an en 2010.

- **À Tizi Ouzou :**

Cette unité portera à 150000/an en 2010. Au cours du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres : L'unité d'Eaux minérales Lalla Khedidja a été inaugurée en juin 2007.C/- Activités et productives de l'entreprise :

Le complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

1- Huiles végétales

2-Margarinerie et graisses végétales

3-Suere blanc.

4-Suereliquide.

5-Silos portuaires

6-Boissons.

1-Huiles végétales :

Les huiles de table : elles sont connues sous les appellations suivantes :

Fleurial plus : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E).

Elio et Fridor : ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, soja et palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), aprèsqu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

Capacité de production : 570000 tonnes/an.

Part du marché national 70%. Exportations vers le et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

2- Margarinerie et graisses végétales :

Cevital produit une gamme variée de margarine riches en vitamines A, D, E, Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telles que Marina, Rania, Le beurre

gourmand et fleuri, d'autres sont spécialement produits pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la Parisienne et de MEDINA SMEN.

Capacité de production : 180,000 tonnes/an/ Notre part de marché national est de 30%, sachant que nous exportons une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

3- Sucre Blanc :

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50 kg et aussi commercialisé en morceaux dans des boîtes de 1 kg Cevital produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des besoins gazeux.

4- Sucre liquide :

Capacité de production : matière sèche : 219000 tonnes/an Exportations : 25000 tonnes/an en prospection.

5- Silos portuaires :

Existant :

- Le complexe CEVITAL FOOD dispose d'une capacité maximale de 182000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure.
- Un projet d'extension est en cours de réalisation.

6- Boissons :

- Eau minérale, jus de fruits, Sodas.
- L'eau minérale Lalla Khedidja depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent.
- En s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement e
- L'eau minérale Lalla Khedidja pure et naturelle est directement captée à la source au cœur un massif montagneux du Djurdjura.
- minéraux essentiels à la vie : calcium, potassium, magnésium, sodium, bicarbonate. Tout en restant d'une légèreté incomparable.

D/- L'organisation interne de cevital food (les différentes directions) :

- **La direction corps Gras :**

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200 T/J, une Margarinerie de 600 T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification, hydrogenation, pâte chocolatière, utilités actuellement en chantier à El kseur Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre

préoccupation est le satisfaire le marché local et celui de Texport qualitativement et quantitativement.

- **La direction pôle sucre :**

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000 T/J, une raffinerie de sucre solide 3000 T/J, une unité de sucre liquide 600 T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars 2010.

- **La direction QHSE :**

- Met en place, maintien et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux.
- Veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité.
- Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de l'installation.
- Contrôle, assure la qualité de tous les produits de Cevital et répond aux exigences clients.

E/- Les clients de l'entreprise :

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison de vivre de prise est de vendre les clients de l'entreprise sont divers et variés :

- ✓ Représentants,
- ✓ Grossistes,
- ✓ Industriels,

✓ Institutionnels et administration Ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points vente ou qu'ils soient

F/- Organisations général des composants de la DG et mission de direction :

- **Mission et services des composants de DG :**

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe. La direction générale est composée d'un secrétariat et plusieurs directions :

- **La direction Marketing :**

Pour atteindre les objectifs de l'entreprise, le Marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits.

Son principal levier est la connaissance des consommateurs. Leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence.

Les équipes Marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation public-promotionnelle Arles marques et matières cevital

- **La direction des ventes & commercial :**

Elle a en charge de commercialisation toutes les gammes des produits et le développement du fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaire pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise des prospects.

- **La direction système d'informations :**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaire pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise des prospects.

- **La direction des Finances et comptabilité :**

- ✓ Préparer et mettre à jour les budgets
- ✓ Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes
- ✓ Pratiquer le contrôle de gestion.
- ✓ Faire le reporting périodique.

- **La direction industrielle :**

- ✓ Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la détection générale, les objectifs et le budget de chaque site.
- ✓ Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements organisations...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.
- ✓ Elle est responsable de la politique environnement et sécurité.
- ✓ Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

- **La direction des ressources humaines :**

- ✓ Définit et propose à la direction générale les principes de gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.
- ✓ Assure le recrutement.
- ✓ Chargée de la gestion des carrières, identifié les besoins en mobilité.
- ✓ Gestion de la performance et des rémunérations
- ✓ Formation du personnel
- ✓ Assister la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires.

- **La direction approvisionnements :**

Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleures délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la

réalisation des objectifs de production et de vente.

- **La direction logistique**

- ✓ Expédié les produits finis (sucre, huile, margarine, eau minérale.), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts logistique
- ✓ Gérer les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaïa et environs), régionaux (Alger, Oran, Sétif).

- **La direction des silos :**

- ✓ Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage.
- ✓ Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières.
- ✓ Elle entretient et maintient en état de service les installations des unités Silos

- **La direction des boissons :**

Le pôle boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaïa :

- ✓ Unité Lalla Khedidja domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de Tizi ousou) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK.
- ✓ Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.
- ✓ Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El kseur, Cojek est une SPA filiale de Cevital et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes fruits en jus,

Nectars et conserves.

- **La direction Énergie et utilités :**

C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec prime en qualité Propre à chaque process.

- **La direction Maintenance et travaux neufs :**

- ✓ Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés.
- ✓ Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations.
- ✓ Rédige les cahiers des charges en interne.
- ✓ Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

Synthèse :

Dans ce chapitre, nous l'avons consacré à la présentation de l'entreprise Cevitalqui nous a reçus et accueillis pour mener une enquête dans le cadre de notre étude, qui esconsidérée comme la plus grande entreprise industrielle d'Afrique et est connue à l'international pour la qualité de ses différents produits et ses records sur le marché économique grâce à ses bonnes politiques et systèmes et à l'efficacité de ses employés.

Chapitre VI
Analyses et interprétation des résultats

Préambule :

Ce sixième chapitre est consacré à la présentation des caractéristiques de notre échantillon d'étude et à l'analyse et l'interprétation des résultats de notre entretien, et pour vérifier et discuter les deux hypothèses et enfin l'analyse des études antérieures.

1. Présentation des caractéristiques socio-professionnelle de l'échantillon d'étude :

Ci-dessous, nous présenterons tout ce qui concerne les données personnelles et les caractéristiques liées à l'échantillon que nous avons sélectionné pour notre étude, à savoir : le sexe, l'âge, niveau d'instruction, catégories socioprofessionnelle et l'ancienneté dans cette entreprise.

Tableau N°3 : Répartition de l'échantillon d'étude selon le sexe.

Sexe	Fréquence
Homme	13
Femme	3
Total	16

Source : enquête sur le terrain.

Ce tableau représente la répartition des personnes interrogées selon leur sexe. Comme nous l'avons remarqué que la catégorie des hommes est la plus élevée, avec un nombre de 13 individus, contrairement aux femmes, qui est la catégorie la plus basse, avec un nombre de 3 membres.

Cela s'explique par la nature du travail industriel et des tâches qui doivent être accomplies au sein de l'entreprise Cevital, qui demandent des efforts physiques, que ce soit pour conduire et faire fonctionner les machines ou travailler de nuit jusqu'à des heures tardives ce qui explique la catégorie élevée des hommes dans l'entreprise, et pour cela on constate que la plupart des femmes occupent des postes administratifs.

Tableau N°4 : Répartition de l'échantillon d'étude selon l'âge.

Âge	Fréquence
De 30 ans à 39 ans	7
De 40 ans à 49 ans	6
De 50 ans et plus	3

Total	16
--------------	----

Source : enquête sur le terrain.

À travers les données présentées dans le tableau qui nous montre la catégorie d'âge de notre échantillon d'étude. Nous constatons que la catégorie d'âge entre [30 ans et 39 ans] est le plus élevé et qui contient à 7 personne, alors qu'il est suivi par la catégorie d'âge entre [40 ans et 49 ans] dans dont le nombre d'individus est de 6, et enfin la catégorie d'âge entre [50 ans et plus] représente la fréquence la plus faible avec 3 effectifs.

A travers les données du tableau, cela s'explique par le fait que Cevital privilégie le recrutement de la catégorie des jeunes car c'est une catégorie capable de formation et d'évolution et qui a la capacité d'acquérir de nouvelles compétences en plus d'être une catégorie qualifiée pour fournir la performance requise et attendue par l'entreprise, cette catégorie est répartie dans l'ensemble de l'entreprise, on la retrouve donc soit dans le domaine administratif comme la direction des ressources humaines soit dans le domaine industriel. Quant à l'explication de la raison de la faible fréquence de cette dernière catégorie d'âge, elle tient à l'ancienneté des salariés dans l'entreprise et à la multiplicité de leurs expériences, que ce soit dans le domaine industriel ou administratif.

Tableau N°5 : Répartition de l'échantillon d'étude selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Fréquence
Universitaire	6
Secondaire	5
Moyen	5
Primaire	0
Total	16

Source : enquête sur le terrain.

Le tableau ci-dessus montre la répartition de notre échantillon d'étude selon leur niveau d'instruction. Nous constatons que le taux de récurrence le plus élevé est pour les personnes ayant un niveau universitaire qui sont 6 membres, alors qu'il est suivi par les niveaux secondaire et moyen, car nous avons remarqué qu'il y a une égalité dans leur fréquence, où nous constatons

que le nombre de membres dans les deux niveaux est de 5 personnes, tandis que dans le dernier vient le niveau primaire dans lequel nous n'avons pas remarqué aucune fréquence (zéro fréquence).

Dans notre tentative d'interprétation des données du tableau, nous avons pu voir à quel point Cevital s'est concentré sur le niveau d'instruction de ses collaborateurs et l'importance de son intérêt pour leurs connaissances intellectuelles, scientifiques et professionnelles.

C'est pourquoi nous constatons que Cevital tient à recruter en premier lieu des personnes qualifiées avec un haut niveau d'étude (universitaire), donc elle les emploie dans des postes administratifs importants pour faciliter l'avancement des tâches à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, ce qui explique le haut niveau d'études qui caractérise notre échantillon, car nous avons effectué notre enquête dans le département de la gestion des ressources humaines, car ce domaine nécessite des qualifications élevées.

L'entreprise se diversifie également en niveaux dans tous ses domaines, notamment dans le domaine industriel, ainsi on retrouve certains salariés avec un niveau secondaire et d'autres avec un niveau moyen, cela est dû à leur ancienneté dans l'entreprise et pour bénéficier de leur expérience professionnelle et performance efficace en s'appuyant sur leur formation à chaque période pour améliorer leurs compétences.

Alors qu'elle n'a montré aucun intérêt pour le niveau primaire en raison du manque de compétence requis par l'entreprise.

Tableau N°6 : Répartition de l'échantillon d'étude selon l'ancienneté.

L'ancienneté	Fréquence
1 an à 10 ans	8
11 ans à 20 ans	6
21 ans et plus	2
Total	16

Source : enquête sur terrain.

Le tableau nous montre la répartition de notre échantillon d'étude selon leur ancienneté au sein de l'entreprise. Où nous remarquons que la catégorie d'ancienneté qui varie de **[1 an à 10 ans]** est la plus élevée avec une fréquence de 8 personnes, suivie ensuite de la catégorie qui est de **[11 ans à 20 ans]** avec une fréquence de 6 personnes, suivi de la dernière catégorie qui est de **[21 ans et plus]**, qui est la fréquence la plus basse de 2 personnes.

Nous pouvons expliquer cela car il est connu que Cevital est une grande entreprise privée avec de multiples succursales connues à l'échelle internationale et développe constamment ses systèmes et élargit ses domaines, ce qui lui fait constamment besoin d'une nouvelle main-d'œuvre pour apporter de nouvelles connaissances, elle emploie donc de nouveaux employés de différentes catégories capables de suivre le rythme de ses développements et de gérer ses moyens de technologie moderne. Et puisque Cevital cherche à reconforter ses collaborateurs pour assurer leur efficacité et leur continuité dans l'entreprise, qu'elle leur offre des conditions de travail adaptées comme leur assurer un environnement sécurisé et s'efforce de leur faciliter la tâche en plus de leur offrir des salaires et rémunérations, nous constatons que la plupart des nouveaux travailleurs décident de continuer et Stabilité dans cette entreprise, en raison de leur bonne adaptation en son sein et de leur intégration rapide dans celle-ci, en plus de leur communication efficace avec tous les membres de l'entreprise et du respect mutuel entre eux .

Quant aux dernières catégories présentées dans le tableau, ce sont les anciens salariés qui ont donné leur fidélité à l'entreprise et leur expérience avec elle à l'approche de leur départ à la retraite.

Tableau N°7 : Répartition de l'échantillon d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle.

La catégorie socioprofessionnelle	Fréquence
Cadre	1
Agent de maîtrise	7
Agent d'exécution	8
Total	16

Source : enquête sur terrain.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, notre échantillon est composé de trois catégories socioprofessionnelles, comme indiqué dans le tableau ci-dessus, qui nous montre la répartition de notre échantillon d'étude selon les catégories socioprofessionnelles. Où l'on constate que la catégorie des agents d'exécution est la plus élevée avec une fréquence de 8 effectifs, puis vient ensuite la catégorie des agents de maîtrise avec une fréquence de 7 effectifs, et enfin la catégorie cadre vient avec une fréquence de un seul effectif, qui est la catégorie la plus faible.

Lors de notre enquête au sein de Cevital, nous avons souhaité diversifier les niveaux de notre échantillon d'étude, nous avons donc interrogé un groupe de salariés de toutes catégories, notamment la catégorie des agents d'exécution, que nous ciblons prioritairement, désireux d'obtenir des résultats précis et détaillés quant à l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines les concernant et dans quelle mesure ils ont bénéficié de formations organisées par l'entreprise, d'autant plus qu'il s'agit de la catégorie responsable du fonctionnement des machines et de la production, et donc c'est la catégorie concernée par la formation continue pour développer leurs compétences professionnelles, et nous avons également interrogé certains agents de maîtrise car ils sont chargés du suivi et de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise et connaissent parfaitement les besoins de l'entreprise et du salarié, quant à la raison pour laquelle nous ne nous sommes pas trop focalisés sur la catégorie des cadres, c'est parce que nous avons interrogé le directeur de la DRH chargé de gérer les services de la Direction des Ressources Humaines, qui a répondu à tout ce qui concerne notre sujet, et c'est assez pour nous.

2. Analyse et interprétation des résultats de l'entretien

En ce qui concerne notre entretien avec le DRH, le gestionnaire du personnel et le chargé des carrières a été déroulé sur les pratiques de la gestion des ressources humaines.

On a commencé notre par la question suivante, quelles sont les missions de la gestion des ressources humaines et quel est le but fixé par chaque mission au sein de l'entreprise Cevital?

On peut se rendre compte que la gestion des ressources humaines au sein de Cevital vise à développer les compétences des salariés ce qui implique la mise en place de programmes de formation et de développement professionnel pour améliorer les connaissances, les compétences techniques et les compétences comportementales des employés.

Cela vient après le recrutement dont Cevital vise à attirer et de recruter des candidats talentueux, qualifiés et compétents pour pourvoir les postes vacants. En identifiant les bons profils et en mettant en place des processus de sélection rigoureux, dans le but de trouver les meilleurs candidats pour répondre aux besoins de l'entreprise.

Favorisant un climat de travail positif, l'équipe s'efforce de créer un climat de travail positif et motivant. Ce qui implique de mettre en place des politiques et des pratiques qui favorisent l'engagement, la satisfaction et le bien-être des employés dans le but de créer un environnement de travail où les employés se sentent valorisés, soutenus et motivés à donner le meilleur d'eux-mêmes.

Gérer la performance et la rémunération, le groupe vise à mettre en place des systèmes de gestion de la performance et de rémunération équitables et efficaces. Dans le but de motiver les employés à atteindre leurs objectifs et à contribuer à la performance globale de l'organisation.

Optimiser la performance organisationnelle pour qu'il arrive à optimiser la contribution de leurs employés à la réalisation des objectifs de l'entreprise. On peut citer comme une mission qui englobe toutes les précédentes qui sont de soutenir la stratégie de l'organisme, là l'entreprise vise à aligner les activités de la GRH sur la stratégie globale de l'entreprise, dans le but de contribuer à la réalisation des résultats commerciaux et de créer de la valeur ajoutée grâce à une gestion efficace des ressources humaines.

Ce que le DRH (H, +60 ans) nous a résumé dans sa réponse : **"la gestion des ressources humaines au sein de notre entreprise vise à optimiser la contribution des ressources humaines à la réussite organisationnelle en attirant, en développant et en engageant les meilleurs talents, en favorisant un environnement de travail positif et en gérant efficacement la performance et les compétences des employés"**.

Pour savoir l'impact de la GRH sur l'amélioration des conditions de travail, on s'est dirigé vers le gestionnaire du personnel (H, 37 ans) pour lui poser cette question : **quel est l'impact de la gestion des ressources sur l'amélioration des conditions de travail au sein de Cevital ?**

Après avoir analysé la réponse du gestionnaire du personnel, on a constaté que la GRH dans cette entreprise peut avoir un impact significatif sur l'amélioration des conditions de travail en assurant la sécurité, en favorisant l'équilibre travail-vie personnelle, en développant les compétences, en encourageant la communication et la participation. Ces efforts contribuent à créer un environnement de travail sain, stimulant et satisfaisant pour les employés. C'est ce que il a expliqué: **« La GRH met en place des politiques, des procédures et des programmes visant à identifier et à prévenir les risques professionnels, à assurer la conformité aux normes de sécurité, à former les employés sur les bonnes pratiques et à établir un environnement de travail sûr et sain, ce qui contribue à réduire les accidents de travail » .**

Concernant la question suivante : **Est-ce que la rémunération influence les compétences des salariés et leur performance au sein de cette entreprise, comment ?**

Le DRH nous à aider par cette réponse, **« Oui, la rémunération influence les compétences et la performance des salariés dans notre entreprise. Elle peut motiver les salariés à donner le meilleur d'eux-mêmes. La reconnaissance parce qu'une rémunération équitable et**

transparente peut servir de forme de reconnaissance pour les salariés. Lorsque les efforts et les contributions des employés sont récompensés de manière juste, cela renforce leur sentiment de valeur et de reconnaissance au sein de l'entreprise ».

À travers cette réponse, on peut noter que la rémunération influence les compétences et les performances des salariés au niveau de l'organisation Cevital car elle arrive à attirer des talents, à conserver des employés compétents et à les motiver, ainsi ces derniers restent fidèles à l'entreprise ce qui peut réduire le risque de départ vers des opportunités concurrentes.

Enfin pour découvrir si les pratiques de la gestion des carrières permettront la satisfaction et la performance des salariés de ce groupe

On a posé une cette dernière question : les pratiques de la gestion des carrières à savoir le recrutement, la formation et la promotion adoptés par l'entreprise Cevital permettent-elles la satisfaction et la performance de ses salariés. Comment ?

Nous avons constaté que l'objectif principal de Cevital pour ces pratiques de gestion des carrières, que ce soit le recrutement, la formation ou la promotion, sont de pourvoir les postes avec des candidats qualifiés, d'améliorer les compétences de ses salariés, de favoriser leur développement professionnel, de reconnaître et de récompenser les performances exceptionnelles, de favoriser l'engagement et la motivation de ses salariés, et de préparer les futurs leaders de l'entreprise. Ces objectifs contribuent à la satisfaction de ses salariés, à leur épanouissement professionnel et à la réussite de leur l'entreprise.

Cela d'après l'explication du chargé de carrière (H, 42 ans) dont il a déclaré : **« Tant que le recrutement dans notre entreprise est efficace, il attire que les candidats qualifiés. Ce qui contribue à la satisfaction globale et à la performance de l'entreprise. La formation permet aux salariés de notre entreprise d'acquérir de nouvelles compétences, d'améliorer leurs performances. Ce qui leur permet de progresser dans leur carrière, s'adapter aux nouvelles méthodes de travail, pour faire face aux défis actuels et futurs. La promotion offre aux salariés la possibilité d'avancer dans leur carrière au sein de notre entreprise. Cela encourage leur engagement à long terme et stimule leur désir de performer à des niveaux plus élevés ».**

Après avoir mené un entretien avec le chargé de recrutement, on a posé la question suivante **" quel est votre plan suivi pour le processus de recrutement ? Et quels sont les membres du**

comité de sélection pour ce processus ?" Nous avons pu recueillir des réponses détaillées qui nous ont permis de déduire la méthode pour laquelle l'équipe arrive à effectuer le bon choix d'un candidat.

Sur la base des réponses du chargé de recrutement, qui nous a déclaré "**le recrutement représente une étape importante comme chaque entreprise, les ressources humaines font partie des points stratégiques qui assurent la réussite et la viabilité de notre entreprise**". (Chargé de recrutement F 43 ans). Elle nous a expliqué que le plan de recrutement s'appuie sur un document interne bien détaillé qui explique les étapes de cette opération et ses membres en premier lieu, les membres de l'équipe de ce plan se sont :le responsable de recrutement, le responsable de la structure et du RRH ces membres identifie des besoins en recrutement, puis en collaboration avec le DG et le DRH, cette équipe examine et budgétise un plan prévisionnel pour le valider, quand elle arrive à la validation de ce plan, le RRH rédiger une annonce et la diffuser en interne, puis un entretien de sélection qui se fait par les trois responsable, recrutement, structure et RH.

Si l'équipe ne trouve pas un candidat en interne, le responsable de recrutement prend la décision de recruter en externe.

Après cette dernière passe pour faire un entretien RH, ensuite un autre entretien (entretien métier). Comme une dernière étape l'installation et l'intégration du nouvelle recrue après de le valider et faire une visite d'embauche

Donc on constate que le plan de recrutement dans l'entreprise Cevital est focalisé sur une méthode longue et réfléchie, un plan de recrutement efficace. L'équipe se base dans leur recrutement sur un plan bien détaillé qui est réalisé par des professionnels pour choisir un candidat qualifié.

Suite à la question suivante, "**Est ce que le recrutement facilite la tâche pour attirer des candidats qualifiés ? Si oui, quels sont les facteurs essentiels que vous prendrez en considération lors de la sélection ?"** Nous avons pu obtenir des réponses précises qui nous aident à identifier les facteurs pris en compte par les membres du comité de recrutement.

À travers les réponses que nous avons recueillies, nous avons constaté que le recrutement facilite la tâche pour attirer des candidats qualifiés ce qui été confirmé par la chargé de recrutement (F, 36 ans) dans sa parole "**oui, bien sûr que le recrutement facilite la tâche pour attirer des bons candidats parce que notre équipe arrive à atteindre ses objectifs, de sélectionné et recruté des candidats recherchés en se basant sur un ensemble de critères à**

savoir l'expérience, la qualité de diplôme, l'intérêt pour le poste, l'âge et l'adéquation du candidat à la culture de notre entreprise", en mettant en place des processus et des stratégies spécifiques qui augmentent les chances d'attirer les bons profils par, la diffusion des offres d'emploi d'une manière ciblée, en utilisant des plateformes d'emploi spécialisées, des sites web de l'entreprise, des réseaux sociaux professionnels, c'est cela qui permet de toucher directement les candidats potentiels ayant les compétences et l'expérience recherchées. Aussi l'évaluation approfondie des compétences qui permet de s'assurer que seulement les candidats qualifiés et pertinents qui sont retenus pour le poste. Même en offrant une expérience positive aux candidats et en mettant en avant les avantages de l'entreprise. Ce qui permet d'attirer l'attention des candidats qualifiés et d'optimiser les chances de recrutement.

Lors de la sélection des candidats, l'équipe de recrutement du groupe Cevital prend généralement en considération plusieurs facteurs pour évaluer l'adéquation de ces candidats au poste et à l'entreprise en se basant sur un ensemble de critères à savoir : Les compétences et les qualifications dont elle examine attentivement les compétences techniques, les connaissances et les qualifications des candidats par rapport aux exigences du poste. Cela peut inclure des compétences spécifiques, des certifications, des diplômes ou des expériences professionnelles pertinentes. L'équipe considère la durée de l'expérience, le niveau de responsabilité précédemment assumé, les réalisations professionnelles et la pertinence de l'expérience par rapport au poste à pourvoir. L'adéquation du candidat à la culture d'entreprise est un aspect important. L'équipe de recrutement dans cette entreprise évalue si le candidat partage les valeurs de l'entreprise, s'adapte bien à l'environnement de travail et pourrait s'intégrer harmonieusement dans l'équipe existante. Les compétences acquises et l'adaptabilité qui peuvent être cruciales pour la performance et l'intégration réussie d'un candidat dans l'entreprise. L'équipe de recrutement évalue également la motivation et l'intérêt du candidat pour le poste et l'entreprise. Ils peuvent examiner la lettre de motivation, les questions posées lors de l'entretien et la recherche préalable du candidat sur l'entreprise. C'est ce qui le chargé de recrutement nous à citer par sa réponse. « Les facteurs qu'on prend en considération lors de la sélection sont : l'âge, l'expérience professionnelle, le niveau d'étude, les compétences et les qualifications, la motivation et l'intérêt du candidat, l'adéquation du candidat à la culture de l'entreprise ».

Donc l'équipe de recrutement dans le groupe Cevital cherche à évaluer globalement l'adéquation du candidat au poste recherché.

Dans le cadre de cet entretien, nous avons obtenu le nombre des candidats recrutés l'année passée, ou nous avons constaté qu'en 2022 l'effectif recruté 167 nouveaux recrues. 102 candidats

sont embauchés par contrat à durée déterminée CDD, et 65 autres candidats sont embauchés par contrat à durée indéterminée CDI. Ce qui nous montre que CEVITAL est une entreprise d'une grande taille par ce qu'elle recrute un nombre important chaque année. Dans le but d'apporter des nouvelles compétences et pour renforcer les capacités de cette organisation et la rendre plus compétitive sur le marché.

Après avoir posé la question suivante sur le chargé recrutement, "**Est ce que vous préférez recruter en interne ou en externe, et pourquoi ?**", Elle nous a répondu comme suit : « **comme j'ai déjà cité dans la réponse de votre première question, ici au niveau de Cevital, nous nous privilégions le recrutement interne parce que cela nous fait gagner du temps, minimiser les erreurs de recrutement, la diminution des dépenses sur la démarche, l'adaptabilité rapide du salarié et aussi sa fidélité** ». Elle a ajouté : « **bien sûr cela ne signifie pas que le recrutement externe est problématique. Il peut être nécessaire pour apporter de nouvelles compétences, des perspectives fraîches et de la diversité à l'entreprise** ».

D'après les réponses du chargé de recrutement on peut noter que le groupe Cevital et toute l'équipe préfèrent recruter en interne à cause de sa réussite marquée dans la réalisation de cette opération.

Pour les salariés, le recrutement interne offre la possibilité de progresser dans leur carrière au sein de l'entreprise. Cela peut stimuler leur motivation, leur engagement et leur satisfaction au travail, car ils voient des opportunités d'évolution et de développement professionnel. Il favorise le transfert de connaissances et de compétences au sein de l'entreprise. Les salariés promus ou mutés à des postes supérieurs peuvent partager leur expertise et leur expérience avec leurs collègues, ce qui renforce la compétence collective de l'entreprise. Les salariés internes sont déjà familiarisés avec la culture et les valeurs de l'entreprise, ce qui facilite leur intégration dans de nouveaux postes et maintient la cohésion organisationnelle. Donc il permet de maintenir une cohérence culturelle au sein de l'entreprise.

Pour l'entreprise, le recrutement interne est généralement moins coûteux que le recrutement externe. L'entreprise économise sur les frais de publicité, les honoraires des agences de recrutement et les coûts associés au processus de sélection. De plus, les salariés internes nécessitent moins de formation initiale, ce qui réduit les dépenses liées à l'intégration des nouveaux employés, il montre aux salariés que leur progression professionnelle est prise en compte et valorisée. Cela peut stimuler leur motivation, renforcer leur engagement envers l'entreprise et les inciter à donner le meilleur d'eux-mêmes dans leur nouveau rôle, il favorise la

continuité de la culture d'entreprise. On peut confirmer aussi que les salariés internes qui sont promus ou transférés vers de nouveaux postes ont déjà une connaissance pratique de l'entreprise et de ses opérations. Ils ont une courbe d'apprentissage plus courte, ce qui leur permet d'être rapidement opérationnels et d'avoir un impact sur la productivité de l'entreprise.

Suite à la question suivante, « **quel est le but de l'entreprise lorsqu'elle organise des formations pour ses salariés ?** ». Nous avons pu obtenir des réponses précises que nous avons soulevées au sein du service DRH en général et du service responsable de formation de l'entreprise en particulier, ce qui nous a également permis de connaître l'importance de la formation pour Cevital, qui cherche toujours à former ses collaborateurs de temps en temps, où nous avons constaté que le but principal de Cevital organisant des formations pour ses salariés est de répondre à leurs besoins en les aidant à s'adapter aux évolutions de l'environnement professionnel en leur apportant de nouvelles connaissances pour élever leurs niveaux de capacités et améliorer leurs comportements et les attitudes envers les tâches liées à leur poste, comme l'a déclaré l'un d'eux : « **Nous recourons à la formation dans le but d'apporter des changements dans le comportement des ressources humaines, leurs attitudes et leurs méthodes de travail qui conduisent à améliorer leur niveau de performance dans l'entreprise, et de se tenir au courant des évolutions du monde professionnel en général** ». (Gestionnaire de personnel H, 37 ans). Et en plus dans le but d'améliorer leur efficacité en développant leur performance individuelle et collective est ce qui permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs et ses exigences qui lui permettent d'acquies un avantage concurrentiel dans le monde professionnel.

Dans le cadre de cet entretien, nous avons obtenu les statistiques des salariés formés au cours de l'année écoulée, où nous avons constaté qu'en 2022, l'effectif formé était de 5887 salariés, dont 37% étaient des cadres formés, 39% étaient des maîtres formés, et 24% étaient des exécutifs. Ce qui nous montre que Cevital s'intéresse à la formation de toutes les catégories socioprofessionnelles dans le but de responsabiliser tous les salariés de l'entreprise, de les qualifier pour toute nouvelle tâche, de les développer, et de les préparer à tout renouvellement et changement de leur environnement de travail.

En ce qui concerne la question suivante, que nous avons adressée en particulier au service responsable de la formation dans l'entreprise, qui comprenait : « **Comment procédez-vous à la réalisation du plan de formation ? Et qui est le responsable de la programmation de formation et de sélection des thèmes retenus dans le plan de formation ?** », Nous avons

obtenu des réponses précises et détaillées qui nous expliquent l'importance de préparer d'abord le plan avant de mettre en place toute formation pour les salariés afin de s'assurer de la bonne organisation de ces formations et de haute qualité qui permet aux salariés de bien en profiter.

Nous avons constaté que le plan de formation est maître en œuvre par le service responsable de la formation en collaboration avec les responsables du service des ressources humaines qui sont le DG et le RRH, comme chargé de formation (F, 36 ans), à **déclarer « la mise en œuvre du processus de formation est un travail d'équipe, mais le responsable de la formation c'est le leader qui dirige ce processus depuis le début et c'est lui qui prend les décisions à la fin »**. En fonction des documents internes de Cevital et de l'explication du chargé de formation, nous avons constaté que, le processus de formation est réalisé en

préparant d'abord un plan solide, en commençant par identifier et analyser les différents besoins de tous les structures qui ont été signalés, calibrés et vérifiés lors d'une session pour toutes les personnes impliquées dans cette formation, où est préparé un budget provisoire pour cela et si le directeur général valide ce budget, le responsable de la formation commence à mettre en œuvre ce plan en organisant et en suivant le travail de formation .

A travers ce plan que Cevital élabore avant de mettre en place toute formation, nous avons remarqué à quel point elle scrutait les moindres détails pour organiser une formation à la hauteur, ce qui nous montre à quel point elle respecte ses collaborateurs et s'attache à répondre à leurs besoins.

Après avoir posé la question suivante : **« La formation a-t-elle un impact sur le changement de la situation des travailleurs au sein de l'entreprise Cevital ? Et si c'est oui, comment ? »**.

Nous avons obtenu la même réponse par les répondants que nous avons interrogés, et son contenu était : **« Oui, la formation a un impact sur le changement de la situation des travailleurs au sein de l'entreprise Cevital »**. (Gestionnaire de personnel, H. 37 ans). Cela a été confirmé par le chargé de carrière (H, 42 ans) à travers sa réponse, où il a déclaré « Parce que la formation permet au travailleur de changer de carrière après avoir pris conscience des tâches de son emploi actuel après la formation, il peut avoir l'occasion de découvrir d'autres nouveaux emplois et d'utiliser des équipements plus avancés, et l'un de ces emplois peut être son nouveau futur travail. Et donc, cela conduit au développement de sa carrière ». Sur la base de ces réponses, nous avons constaté que la formation a un impact sur la situation des travailleurs au sein de

Cevital, ce qui est un effet positif sur eux, d'autant plus que la plupart des salariés formés ont pu montrer leur position dans leur équipe de travail comme supérieurs à leurs collègues après qu'ils ne maîtrisaient pas certaines compétences et techniques. Et c'est ce que recherche Cevital en organisant ces formations, car il veut faire évoluer les comportements de ses collaborateurs, il les aide donc à renouveler et moderniser leur système de travail et les motiver à mieux performer, ce qui leur permet d'être promus à un poste supérieur, et donc une transformation de leur situation professionnel.

Nous avons posé la question suivante : « **Comment êtes-vous sélectionné pour faire une formation ?** » sur un groupe de 11 salariés appartenant à deux catégories socioprofessionnelles (agents de maîtrise et agents d'exécutions), pour savoir qui les a orientés vers la formation qu'ils ont suivie.

Où nous avons obtenu la même réponse par ces répondants, qui précisent que la formation qu'ils ont suivie leur a été proposée par la DRH. Alors, nous avons constaté à travers celle-ci

à quel point Cevital a cœur de former ses ressources humaines et de son intérêt à connaître les besoins professionnels de ses salariés et ses efforts pour combler leurs lacunes afin de développer leurs compétences professionnelles pour faciliter leurs tâches, atteindre le niveau requis dans leurs performances et les rendre professionnellement autonomes, dépendants d'eux-mêmes et non des autres. Comme l'un des répondants a déclaré « **J'ai été sélectionné pour suivre une formation à la demande de mon responsable après qu'il eut remarqué que je n'étais pas doué pour l'utilisation des programmes informatiques** ». (Agent transit, H, 47 ans). Lorsque le directeur d'une des structures de l'entreprise constate un manque de compétences et de connaissances chez certains des salariés qui occupent des postes dans son service, il introduit une demande auprès de la DRH pour organiser une formation des membres sélectionnés, afin le service de formation prépare l'environnement nécessaire pour mettre en œuvre la formation pour le groupe concerné selon le plan qui a été préalablement identifié.

À la suite de cette attention remarquable de l'entreprise Cevital au développement de ses ressources humaines, nous n'avons pas trouvé de demande personnelle des employés pour effectuer une formation pour son besoin, car il n'a pas eu l'occasion de demander ça parce que l'entreprise a répondu à toutes ses demandes et besoins, en plus de son intérêt à leur offrir un environnement de travail adapté et d'organiser des stages de formation à chaque nouveauté et changement qui se produisent dans le monde professionnel.

Concernant la question suivante : « **Quel est le type de formation que vous avez suivi ? Est-ce-que la durée de ces formations est suffisante ?** » que nous avons adressé aux onze salariés, nous avons obtenu des réponses différentes, qu'ils nous ont montré l'ampleur des différences de type et de durée des formations qu'ils effectuent d'une période à l'autre, ce qui nous montre l'intérêt de Cevital à diversifier les formations de ses RH, d'autant plus que c'est une entreprise de grande taille connue internationalement.

Alors, nous avons remarqué que la majorité des employés ont reçu une formation sur les deux types de recyclage et de perfectionnement, qui sont de courte et moyenne durée, et qui sont déterminés en fonction des exigences des employés. Comme nous avons constaté que la formation au recyclage s'adresse souvent aux nouveaux recrutés dans l'entreprise, pour approfondir leurs connaissances professionnelles afin de les adapter à leur nouveau poste, et cela a été confirmé par l'un des répondants qui a déclaré : « **Étant donné que je suis une nouvelle recrue, j'ai fait une formation courte durée de type recyclage, sur le classement tarifaire des douanes, et la durée était suffisante** ». (Déclarante en douane, F, 30 ans). Alors que les formations de perfectionnement sont attribuées par l'entreprise aux salariés qui occupent un poste depuis un certain temps, pour en acquérir de nouveaux, et développer leurs capacités afin de s'adapter aux nouveaux systèmes et à l'évolution des technologies liées à leurs postes de travail, et cela nous a été confirmé par l'un des salariés qui a dit : « **j'ai suivi une formation de type perfectionnement à moyen terme sur les nouvelles technologies de production liées au poste que j'occupe actuellement, Et pour la durée ça me suffisait vraiment** ». (Opérateur de production N2, H, 50 ans). Alors que nous n'avons pas rencontré d'employés ayant suivi une formation de longue durée de type formation spécialisée, car la plupart de ceux qui reçoivent ce type de formation sont des cadres et des responsables pour maîtriser les dernières technologies afin d'acquérir les meilleures qualifications et de répondre aux futures exigences du travail. Il peut aussi y avoir d'autres salariés ayant reçu une formation de type spécialisé, mais dans notre échantillon nous n'avons rencontré personne ayant suivi ce type de formation.

Et enfin, à travers notre analyse de ces réponses, nous avons constaté que Cevital tient à organiser une formation adaptée à ses collaborateurs d'une durée suffisante, prenant en compte l'ensemble de leurs exigences et les besoins de leur poste pour la leur assurer, alors elle les forme sur tout ce qui est nouveau et changeant dans leur environnement de travail pour s'adapter à la modernité et au développement de monde professionnel dans tous les domaines professionnels.

Concernant la question suivante : « **Quels sont les objectifs de votre formation ?** » adressés aux mêmes répondants, nous avons remarqué que les objectifs de leur formation diffèrent en raison de leurs besoins différents, mais ils se rejoignent tous dans un seul objectif, qui est d'élever le niveau de performance au travail qui est rentable pour l'entreprise.

Et comme nous l'avons remarqué que les objectifs de formation des salariés sont répartis selon leur ancienneté dans l'entreprise en raison de leurs différents besoins, nous constatons donc que l'objectif de la formation du nouveau salarié est de l'adapter à son nouvel environnement de travail et de lui fournir le maximum d'informations et de connaissances sur les tâches de son nouveau poste, et de s'intégrer aux membres de son groupe pour créer une communication efficace entre eux, C'est ce que nous avons déduit de la réponse d'un des salariés qui disait : « **Comme je suis une nouvelle recrue dans l'entreprise, je me suis formée dans le but de m'adapter à mon nouveau poste, de créer de bonnes relations avec mes nouveaux. Collègues, de créer une communication efficace entre nous et d'obtenir un maximum d'informations sur mes nouvelles fonctions** ». (Chargé de transit et de facturation, H, 39 ans). Alors que l'objectif de former l'ancien employé est complètement différent, car l'entreprise le forme dans le but d'approfondir ses connaissances, de le développer et d'améliorer ses compétences et ses capacités cognitives en lien avec les progrès technologiques, et de le préparer aux changements qui peuvent survenir dans son environnement de travail, notamment dans son poste actuel ou en préparation pour le transférer à un nouveau poste plus élevé. Comme l'a dit un répondant : « **améliorer mes compétences, m'adapter aux exigences de mon environnement de travail et des changements technologiques et maîtriser parfaitement ces équipements modernes** ». (Conducteur machine, H, 45 ans). Mais on peut aussi dire que Cevital forme ses collaborateurs de différents niveaux et anciennetés dans l'objectif de créer une ambiance et des conditions de travail adaptées à ses salariés, pour réduire les accidents du travail pouvant survenir du fait des risques pouvant être rencontrés lors du travail, cet objectif est commun aux anciennes et aux nouvelles catégories.

« **Êtes-vous satisfait du potentiel des salariés formés ?** », Nous avons posé cette question au service DRH et au service de la formation dans l'entreprise pour avoir leur avis sur les salariés formés.

« **Oui, je pense que les salariés formés ont un grand potentiel et peuvent être très utiles pour l'entreprise** ». (La chargée de formation, F, 36 ans). Nous avons constaté à travers cette réponse qui a été la même pour les autres interlocuteur, que sont très satisfaits des potentiels des

salariés formés qui ont été mises à jour en fonction de leurs besoins et des besoins de l'entreprise qui permettent à cette dernière de faire face à la mondialisation et créer un avantage concurrentiel sur le marché économique, car les groupes formés sont capables d'innover et de créativité dans leurs tâches et ils sont qualifiés pour fournir les performances requises pour atteindre les objectifs spécifiques de l'entreprise. Cela a été confirmé par (le DRH, H, 60+) qui a déclaré : « **J'ai observé une grande amélioration des performances des employés avant et après leur formation, les employés ont acquis de nouvelles compétences et ont développé de nouvelles capacités, ce qui leur a permis d'accomplir pleinement leur travail, les employés ont également été en mesure d'effectuer des tâches supplémentaires, ce qui a amélioré leur polyvalence et leur capacité à travailler de manière autonome** ». C'est ce qui nous a montré l'ampleur de l'apport des formations organisées par Cevital au renouvellement et au développement des compétences et des potentiels de ses collaborateurs.

Concernant la question suivante : « **pensez-vous que la formation améliore l'efficacité du travail dans l'entreprise ? Et comment ?** », Que nous avons attribué à nos interlocuteurs de la DRH et du service de la formation, Où ils ont répondu en confirmant que la formation améliore l'efficacité du travail dans l'entreprise, et ce fut l'une des réponses : « **Oui, la formation améliore l'efficacité du travail dans l'entreprise** », a été la réponse du (chargé de formation, F, 36 ans).

Alors, nous avons constaté que les formations organisées par Cevital pour ses ressources humaines, contribuent à l'amélioration de l'efficacité professionnelle qu'elles soient administratives, industrielles ou techniques, en habilitant les salariés formés à appliquer leurs capacités scientifiques et pratiques nouvellement acquises lors de la mise en œuvre de leurs tâches et de leur travail, ce qui les aide à les exécuter efficacement et ainsi atteindre les objectifs de l'entreprise tel que réduire les erreurs professionnelles, améliorer la qualité des services, atteindre la rentabilité... etc, ce qui nous a fait prendre conscience que l'efficacité au travail n'est pas quelque chose d'inné, mais plutôt acquis avec le temps, cela a été confirmé par le DRH, (H, 60+ ans) qui a dit « **C'est parce que j'ai remarqué que la plupart des employés formés étaient capables de remplir parfaitement les tâches qui leur étaient confiées sans avoir besoin de surveillance et d'aide des autres, après qu'ils les exécutent avec des erreurs et sans confiance en eux. C'est ce qui nous a montré à quel point la formation contribue à améliorer l'efficacité du travail dans l'entreprise** »,

Et puisque nous faisons la plupart du temps des enquêtes au sein du service DRH, nous avons remarqué l'efficacité professionnelle atteinte par la formation dans le domaine

administratif, qui se traduit par une bonne planification et organisation en plus du contrôle efficace de ce département. Et aussi l'efficacité technique et productive atteinte dans le reste des services dans divers domaines, grâce à la plupart des formations organisées par Cevital pour ses ressources humaines ce que nous confirme la qualité de ces formations.

« L'entreprise évalue-t-elle les salariés formés ? Si c'est oui, comment ? Et qui réalise cette évaluation ? », Nous avons adressé cette question spécifiquement au service formation, car c'est lui qui est responsable de la formation des salariés dans l'entreprise, et donc c'est lui qui est chargé de mesurer les résultats des formations programmées pour les salariés et leur impact sur leurs compétences.

Alors, c'est à travers la réponse de chargé de formation F, 36 ans qui a répondu : **« Oui, nous évaluons les employés formés, comme nous effectuons deux types d'évaluations à chaud et à froid avec des périodes différentes entre elles »**, que nous avons constaté que le service formation de Cevital, s'appuie à la fin de chaque période de formation sur la réalisation d'évaluations pour la formation et pour les salariés nouvellement formés pour comparer leur situation avant et après la formation, en collectant des informations via ces évaluations en les analysant et en les mesurant de considérer les résultats de ces formations Sur les salariés.

Le service formation procédons à deux types d'évaluations comme le chargé de formation à expliquer, la première évaluation est appelée l'évaluation à chaud, elle est effectuée immédiatement après la fin de la période de formation, dans le but de mesurer le degré de satisfaction du salarié formé lors de son évaluation du contenu et du programme de formation qu'il suit (durée de la formation, lieu de formation, la méthode utilisé par le formateur...etc). tandis que la seconde évaluation dite évaluation à froid, est réalisée après une période de formation des salariés concernés par cette évaluation, dans un délai de (un mois, six mois) pour mesurer l'impact de la formation reçue sur les salariés formé, ce type d'évaluation est assurée par le responsable hiérarchique de la structure concernée par cette formation, il distribue les questionnaires d'évaluation préparés par le service formation ou il les teste sur leur lieu de travail afin de mesurer la sévérité de l'impact de la formation sur eux, et vérifier les standards acquis, les objectifs atteints et non réalisés, les changements observés en eux après leur formation, et analyser les résultats obtenus après la fin de chaque évaluation.

Ainsi, nous nous rendons compte que l'objectif de Cevital dans l'évaluation de ses collaborateurs formés est de mesurer l'efficacité de la formation qu'ils ont suivie, sa qualité et son impact sur leurs compétences et connaissances, ce qui nous montre l'intérêt de Cevital pour le

confort et le développement de ses collaborateurs et son intérêt pour leurs avis sur les formations organisées pour eux.

Lors de notre entretien avec certains Salariés, nous leur avons posé la question suivante : « **la formation que vous avez suivie vous a-t-elle aidé à effectuer vos tâches professionnelles plus facilement qu'auparavant ? Si c'est oui, comment ?** », Et nous avons obtenu des réponses de la plupart des employés indiquant : « **Oui, la formation m'a aidé à faciliter mes tâches** ». (Agent de sécurité industrielle. H. 30 ans).

Nous avons constaté que les formations organisées par Cevital modifient positivement les tâches des salariés formés, car elles facilitent leurs activités en leur apportant de nouvelles méthodes leur permettant de faire face aux difficultés qui apparaissent au cours de leur travail et de les résoudre en temps record. Cela a été confirmé par le conducteur machine, (H, 39 ans), qui a déclaré : « **Grâce à la formation, la mise en œuvre de mes tâches est devenue plus facile qu'avant, car j'avais l'habitude de faire beaucoup d'efforts dans mon travail, et j'étais toujours sous pression et contrôle constants à cause de mes erreurs professionnelles, mais après la formation, j'ai appris de nouvelles méthodes professionnelles qui facilitent les tâches** ».

Ces formations leur ont permis de découvrir tout ce qui est nouveau et utile, comme l'utilisation de nouvelles techniques et des moyens qui les aident à réaliser leurs tâches de manière plus simple, plus flexible et confortable sans les exposer aux risques professionnels, comme l'un des travailleurs dît : « **Parce qu'après ma formation, je suis devenu plus flexible dans mon travail, par exemple, avant la formation, je produisais de petites quantités d'huile, mais maintenant je produis en quantité énorme et dans un temps record** ». (Opérateur de production T2, H, 47 ans). Ce qui nous montre à quel point Cevital est soucieuse du confort de ses collaborateurs et s'attache à leur offrir un environnement de travail adapté.

Nous avons également posé la question suivante à nos interlocuteurs : « **la formation affecte-t-elle le développement de vos compétences? Si oui, Êtes-vous satisfait de ces compétences ?** », Pour obtenir plus d'informations sur la formation et ses résultats sur leurs compétences à travers leurs différentes réponses.

Où nous avons constaté que la plupart des collaborateurs ont développé et amélioré leurs compétences professionnelles grâce aux formations organisées par Cevital pour eux, et ils sont

très satisfaits de ces compétences et capacités nouvellement acquises, comme l'un des salariés à répondu : « **Oui, la formation a un affecté sur le développement de mescompétences, et je suis satisfait de ces compétences nouvellement acquises et de ces nouvelles capacités** ». (Technicien de maintenance industrielle, H, 40 ans). Cela a étéconfirmé par d'autres en disant : « **La formation est à l'origine un moyen de développer lesconnaissances et les compétences professionnelles de l'employé, et avec tout ce que j'ai appris de la formation, j'en suis satisfaite car elle m'a vraiment changé en mieux dans mon travail** ». (Conducteur machine, H, 45 ans). Ce qui nous explique l'ampleur de la qualitéde ces formations et de leur impact sur leurs capacités professionnelles et de les améliorer pour s'adapter aux changements du monde professionnel et suivre les évolutions technologiques.

Pour savoir si la promotion et l'évolution de carrière professionnelle font partie des résultats de la formation qui peuvent motiver les salariés à mieux performer, nous avons poséla question suivante à nos interlocuteurs : « **ces formations vous motive-t-elle à travailler davantage pour bénéficier d'une promotion ainsi, de développer votre carrière professionnelle ?** ».

Nous avons constaté que certains d'entre eux bénéficiaient d'une promotion après leur formation, ce qui leur permettait de développer leur carrière professionnelle, comme l'un des salariés répondus : « **La plupart des promotions que j'ai obtenues sont dues aux cours de formation que j'ai suivis, ce qui m'a motivé à fournir le niveau de performance requis pour développer davantage mon cheminement de carrière** ». (Opérateur de production N2, H, 51 ans). tandis que d'autres ne bénéficient pas d'une promotion pour plusieurs raisons, parmi eux leur manque du niveau d'études requis pour le nouveau poste proposé, cela à été confirmé par un salarié qui à déclarer : « **Il est vrai que j'ai bénéficié d'une formation il y a quelque temps, mais je n'ai pas atteint un poste supérieur car je n'ai pas le niveau d'études requis pour ce poste, mais malgré cela on peut dire que la formation m'a motivé à faire l' effort requis pour remplir mes fonctions pour être au moins le meilleur parmi mes collègues et pour obtenir le respect dans mon équipe et conserver mon poste** ». (Conducteur machine, H, 39 ans). Mais ces deux groupes s'accordent à dire que la formation stimule les travailleurs à fournir de meilleures performances et les encourage à se développer en permanence pour créer une main-d'œuvre capable de s'adapter à toute situationet à tout emploi futur ou du moins à maintenir leur poste actuel s'ils ne bénéficient pas d'une promotion.

Ce qui nous a fait prendre conscience que la formation n'est pas seulement un moyen de développement, mais qu'elle peut aussi être considérée comme un outil de motivation car elle fait

travailler davantage l'employé et le rend désireux d'accomplir ses tâches de la manière la plus complète car elle lui procure de nouveaux gains qui le poussent à vouloir les appliquer dans son travail, et cela lui garantit également une mobilité vers un emploi. Cela motive également les salariés qui n'ont pas bénéficié d'une mobilité professionnelle à donner le meilleur d'eux-mêmes pour conserver leurs postes actuels et créer un salarié au moral élevé qui fait lui actif dans son travail.

« Pensez-vous que la connaissance acquise grâce à votre formation est suffisante pour atteindre les meilleures performances possibles de votre part ou avez-vous besoin de les développer davantage ? », Nous avons posé cette question à nos interlocuteurs dans le but de connaître leurs différents avis sur le développement de leurs connaissances dans le futur.

Alors, l'un des employés a répondu : **« Actuellement oui, grâce à la formation que j'ai acquise j'exerce mes activités de manière très efficace. Mais malgré cela, nous avons toujours besoin de développer nos capacités en tant qu'employés d'une grande entreprise, surtout avec le changement constant qui se produit dans le monde professionnel »**. (Agent transit, H, 47 ans). Et c'est à travers ces réponses, nous avons remarqué qu'ils souhaitent faire des formations de temps en temps et continuer à développer leurs connaissances et à se perfectionner professionnellement, car ils voient que même s'ils ont développé leurs capacités durant cette période, et ils ont pu acquérir de nouvelles expériences, et se réaliser les exigences de l'entreprise aujourd'hui, cela ne signifie pas qu'ils n'ont pas besoin de formation à l'avenir, car les objectifs de l'entreprise évoluent constamment avec l'avancement de la technologie, le développement du monde professionnel et l'émergence de nouvelles concurrences sur le marché du travail, comme un autre l'a dit **« Oui, mon niveau de performance est devenu effectif après la formation et j'ai pu atteindre une compétence professionnelle grâce aux nouvelles connaissances que j'ai acquises, mais cela ne suffira pas à l'avenir car nous vivons à une époque avancée, surtout avec ce formidable progrès technologique »**. (Agent de production, H, 36 ans). Ce qui les oblige à constamment améliorer leurs compétences et leurs capacités cognitives pour s'adapter aux évolutions du monde professionnel et faire face à la mondialisation et à offrir une performance efficace pour Cevital.

Enfin, pour découvrir le degré de satisfaction des salariés formés sur le niveau des formateurs et le contenu de la formation qu'ils ont suivie, nous leur avons posé la question suivante «

Comment évaluez-vous le contenu de la formation et le niveau des formateurs lors de la formation que vous avez reçue ? ».

Nous avons constaté qu'ils étaient satisfaits des formations organisées par Cevital, comme l'un des salariés répondus : « **Concernant le contenu de la formation, il était objectif et adapté à mes besoins de formation. Je suis également satisfait des formateurs, car ils ont été excellents tout au long de notre formation, et ils nous ont transmis les informations de manière simple et bien comprise** ». (Opérateur de production N2, H, 51 ans). Car celui-ci leur apportait tout ce dont ils avaient besoin pour développer leurs compétences et leurs connaissances, et il leur affectait également des formateurs de haut niveau pour les former et bénéficier de leurs multiples expériences dans différents domaines.

Ce qui nous montre l'étendue du succès des formations organisées par Cevital, ce sont les interactions positives des salariés formes que nous avons remarquées en eux lors de notre entretien avec eux, où ils étaient très satisfaits des méthodes utilisées par les formateurs lors de leurs formations car ils étaient simples et adaptés à tous les niveaux d'employés, et ils étaient également très satisfaits des lieux où s'y déroulent les formations et du fait de la modernité des outils fiables, et leur évaluation du programme et du contenu de la formation est positive car elle répond aux besoins de leur formation et atteint ses objectifs.

3. Discussion des résultats de la recherche :

Après l'étude que nous avons menée chez Cevital, et après notre enquête de terrain et les entretiens que nous avons menés auprès d'un certain nombre de salariés de toutes catégories professionnelles afin de recueillir le maximum d'informations liées au sujet de notre recherche, qui à leur tour nous avons pu répondre et comprendre notre problématique et ainsi de vérifier la validité de notre hypothèse que ce soit en l'infirmant ou en la confirmant, nous sommes finalement arrivés aux résultats finaux suivants :

3.1 Discussion de la première hypothèses :

Après notre entretien avec quelques membres de la DRH qui occupent des postes dans différents services, nous avons pu obtenir de nombreuses réponses et informations liées à notre première hypothèses de la base « CEVITAL adopte des pratiques de gestion des des ressources humaines pour améliorer les compétences de ses salariés » afin d'en vérifier la validité. Nous avons constaté que Cevital s'appuie dans ses politiques sur un ensemble d'activités de GRH et ses différentes pratiques en raisons des effets positifs qu'elle apporte dans le comportement de ses employés, car elle a le rôle d'apporter de la nouveauté à eux et à l'entreprise en tant qu'il cherche à

développer les compétences de ses collaborateurs et leurs capacité professionnelles, en plus d'acquérir des connaissances et de nouvelles informations professionnelles en phase avec les évolutions du monde professionnel et les progrès technologique. C'est pourquoi Cevital accorde toute son attention à ce service en raison de ses pratiques qui l'aident à atteindre ses objectifs tels que l'augmentation du rendement au travail, qui lui permet d'augmenter sa productivité et ainsi d'atteindre sa position sur marché économique.

A travers ces résultats que nous avons analysés, nous sommes venus confirmer cette hypothèse à savoir que Cevital adopte les pratiques de gestion des ressources humaines pour améliorer les compétences de ses employés

3.2 Discussion de la première hypothèse :

En ce qui concerne la deuxième hypothèse, selon laquelle « le recrutement suivis par Cevital facilite la tâche pour attirer des candidats qualifiés », nous avons collecté et analysé les données et informations que nous avons obtenues suite à notre entretien avec les collaborateurs du service recrutement de Cevital, qui ont déclaré que le recrutement est un processus qui leur permet d'attirer de la main-d'œuvre nouvelle pour l'entreprise de toutes catégories, de diversifier les capacités et les expériences au sein de l'entreprise et de lui fournir les compétences nécessaires dont elle a besoin et d'accueillir de nouveaux employés qualifiés pour la vie professionnelle dans Cevital, ce qui aide cette dernière à lui donner le meilleur et à augmenter son efficacité de production.

A travers ces résultats, nous sommes venus confirmer cette hypothèse à savoir que le recrutement facilite la tâche pour attirer des candidats qualifiés.

3.3 Discussion de la troisième hypothèse :

Après notre entretien avec un certain nombre d'interlocuteurs du service formation de Cevital pour valider notre troisième hypothèse, à savoir que « la formation contribue à l'amélioration des compétences des salariés », nous avons pu obtenir de nombreuses données qui nous ont permis de savoir que la formation est un élément important méthode stratégique et efficace pour Cevital, par ce qu'elle apporte Renouvellement et évolution du style professionnel de ses collaborateurs en leur apportant de nouvelles informations et gains, élever leur niveau professionnel, développer leurs capacités de connaissance et leurs compétences professionnelles, les préparer à toute mise à jour dans le monde professionnel pour suivre le rythme des progrès technologiques, et les adapter aux évolutions de leur environnement de travail, ce qui permet à

l'entreprise cevital d'atteindre ses besoins et ses objectifs et de créer un avantage concurrentiel dans l'économie de marché et ainsi d'élever sa position dans le monde professionnel.

A travers ces résultats que nous avons analysés, nous sommes venus confirmer cette hypothèse savoir que la formation contribue à l'amélioration des compétences des salariés.

4. Analyse des études antérieures :

Nous avons analysé trois études antérieures, qui sont toutes des mémoires de fin d'études, dans le cadre de cette enquête.

Concernant la première étude qui a été menée en 2013 par BOUKRARA Zahira, sur un échantillon de 12 patrons dirigeants différents issus de 12 petites entreprises locales différentes implantées dans les trottoirs de wilaya de Béjaïa, cette étude a conclu que parmi les pratiques de ressources humaines les plus utilisées dans ce type de l'entreprise, trois sont la rémunération, le recrutement et les conditions de travail, par contre le développement des ressources humaines (la formation) n'a pas encore trouver sa place et donner leurs importances dans ce type d'entreprises. Contrairement à notre étude, qui conclut que toutes les pratiques de ressources humaines sont utilisées sans exception chez Cevital, puisqu'il s'agit d'une grande entreprise et qu'elle est connue à l'échelle internationale, elle s'appuie sur toutes sortes de pratiques dans son travail, et que la formation est considérée comme un outil stratégique et important dans ce type d'entreprise car elle est constamment amenée à développer ses ressources.

La deuxième étude a été menée en 2018 par les deux étudiants, GUERMOUCHE Meriem et HAMACHE Hafida, sur un échantillon de 15 salariés des catégories cadre et agent de maîtrise de l'entreprise SARL VERY-NET, Cette étude a conclu que les pratiques de gestion des ressources humaines détenues par l'entreprise privée SARL VERY-NET notamment le recrutement et la formation professionnelle continue, sont efficaces et utiles pour développer les compétences de ses managers et encadrants, en plus d'avoir un impact positif sur le climat social de l'entreprise. C'est aussi ce que conclut notre étude, que toutes les pratiques de gestion des ressources humaines de Cevital, y compris le recrutement et la formation, sont des outils performants, efficaces et influents sur les compétences de tous les collaborateurs de l'entreprise aux différents postes, et qu'elles contribuent également à améliorer le climat social de l'entreprise et créer une communication efficace entre les employés et la direction.

Quant à la troisième étude, qui a été menée en 2018 par les deux étudiants, BAZIZ Nadia et

BAZIZ Warda, sur un échantillon de 80 salariés de toutes catégories cadres, agents de maîtrise, agents d'exécutions dans l'entreprise MAC-SOUM AKBOU, cette étude a conclu que la gestion des ressources humaines joue un rôle essentiel dans l'amélioration des performances des salariés au sein de l'entreprise MAC-SOUM, grâce à la gestion des ressources humaines on trouve que l'entreprise est connue aussi développée. Et c'est ce que nous avons également trouvé dans notre étude, qui a conclu que la gestion des ressources humaines, avec ses différentes tâches et pratiques, affecte positivement les capacités et les compétences des employés, elle contribue également à élever le niveau de performance et d'efficacité des travailleurs, ce qui permet d'atteindre une augmentation de la productivité de Cevital.

Et enfin, selon notre analyse qui comprend trois études antérieures de 14 entreprises algériennes et un échantillon de 107 employés, nous pouvons dire que les pratiques de gestion des ressources humaines avec différentes tâches et rôles dans l'entreprise tels que le recrutement, la rémunération, les conditions de travail, la gestion des compétences, la gestion des carrières, la promotion ou la formation sont efficaces et utiles pour atteindre les objectifs souhaités à travers le développement des employés et du système de l'entreprise dans son ensemble pour atteindre le niveau d'efficacité requis. Ces pratiques contribuent à apporter de la nouveauté à l'entreprise et à la stabiliser, contribuent également à améliorer le climat social dans l'entreprise et à l'influencer positivement. En outre, ils contribuent à réduire la charge de travail des employés et à développer leurs compétences et leurs performances professionnelles et à élever leur niveau professionnel en leur apportant de nouveaux acquis et expériences, motivants et en les encourageant à donner le meilleur, en améliorant leur sentiment d'emploi et en les motivant à se développer.

Ainsi, sur la base de ces études antérieures, nous avons pu conclure à l'unanimité que les pratiques de GRH affectent positivement les compétences des salariés.

Synthèse :

Dans ce dernier chapitre, nous avons analysé les données que nous avons recueillies lors de nos études sur le terrain et analysées les réponses de notre guide d'entretien, où nous avons mentionné les résultats finaux auxquels nous sommes parvenus au cours de nos recherches et les avons comparés aux résultats de certaines études antérieures.

Conclusion générale

La conclusion :

Avec le développement qu'a connu le monde professionnel, le rôle de la gestion des ressources humaines a émergé dans de nombreuses entreprises et il s'est développé plus qu'avant, car il est considéré comme le principal moteur qui permet à l'entreprise de changer ses orientations, ses systèmes et ses politiques en fonction de les besoins du milieu professionnel et les mutations qui s'opèrent dans le monde de l'économie pour y assurer sa pérennité, et c'est à travers ses pratiques nombreuses et différentes qu'elle s'applique aux salariés travaillant dans l'entreprise,

Ce qui nous a poussés à approfondir ce sujet, nous avons donc choisi de mener notre recherche sur « les pratiques de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise », dans le but de savoir comment ces pratiques influent sur les compétences des salariés au sein de l'entreprise Cevital, que nous avons choisi de mener notre étude et notre enquête en raison de sa taille et de sa position sur le marché économique, ce qui nous a permis de collecter beaucoup de données et le maximum d'informations possibles grâce aux entretiens que nous avons menés avec ses employés de tous les catégories professionnels.

Lors de la réalisation de nos études sur le terrain, nous nous sommes appuyés sur la méthode qualitative, en analysant et en expliquant les données que nous avons recueillies lors de notre entretien auprès d'un certain nombre de salariés ayant répondu à notre question, car c'est une méthode adaptée au guide d'entretien qui nous avons préparé et choisi comme technique dans notre recherche, et grâce à elle, nous avons obtenu des résultats finaux liés à notre problème et à notre hypothèse.

A travers cette étude et les données que nous avons récoltées, nous avons constaté que toutes les entreprises, y compris Cevital, portent toute leur attention sur la gestion des ressources humaines, qui peut être considérée comme le « cœur de l'entreprise », Car c'est elle qui le dirige pour s'intégrer à toutes les évolutions professionnelles et responsable de tout ce qui concerne les employés de l'entreprise de tous niveaux et postes, ainsi que sa présence est nécessaire dans chaque entreprise en raison des tâches qu'elle accomplit qui l'aident à atteindre ses objectifs.

La gestion des ressources humaines comporte de nombreuses pratiques qu'elle applique au sein de l'entreprise à tous les employés, en raison de son impact positif sur eux et sur leurs capacités professionnelles, leur environnement de travail et leur performance au travail.

Parmi ces pratiques, mentionnons le recrutement pratiqué par l'entreprise lorsqu'elle a besoin d'une nouvelle main-d'œuvre qualifiée pour y occuper des postes, car ce processus lui permet d'attirer de nouveaux employés et de nouvelles compétences pour elle, en plus de la motivation que l'entreprise exerce sur ses employés à donner le meilleur d'eux-mêmes en leur allouant une rémunération qui est un moyen de motivation pour tous les travailleurs qui font un effort supplémentaire lors de l'exécution de leurs tâches dans des conditions de travail appropriées fournies par l'entreprise loin des risques qu'ils peuvent rencontrer dans l'exercice de leurs fonctions assurer leur continuité dans l'entreprise et lui offrir leur fidélité. afin d'atteindre le niveau de performance requis, Cevital organise des formations spécifiques pour ses collaborateurs en fonction de leurs besoins afin de renouveler leurs connaissances et leur faire vivre diverses expériences nouvelles leur permettant de développer leurs compétences et capacités professionnelles pour atteindre l'efficacité dans le travail, qui les aide à développer leur cheminement de carrière grâce aux promotions que l'employé obtient après avoir maîtrisé les tâches de son emploi précédent, atteint les performances requises et possède les compétences nécessaires pour assumer les responsabilités du nouvel emploi.

Sur la base de ces résultats, nous avons constaté que toutes ces pratiques (recrutement, motivation, rémunération, conditions de travail, formation, gestion des compétences, gestion de carrière et promotion) se rejoignent dans un même objectif, qui est de faire progresser l'entreprise dans tous les domaines et accompagner tous les changements grâce au développement des compétences des collaborateurs, car l'évolution des collaborateurs est synonyme de réussite pour l'entreprise, ce qui nous explique pourquoi Cevital s'intéresse à cette direction car il l'aide à atteindre ses objectifs et permet au collaborateur d'atteindre le niveau de performance requis et d'augmenter sa productivité, et améliore ainsi sa marque sur le marché économique, ce qui nous explique la raison du succès de la société Cevital et sa transformation en la plus grande et la plus rentable des entreprises d'Afrique du Nord.

Nous avons également trouvé une réponse à notre problème, car nous avons constaté que ces pratiques, avec leurs différentes tâches et rôles, affectent positivement les compétences des employés en les développant, en leur apportant de la nouveauté et en les motivant à travailler plus pour augmenter leur expertise professionnelle. Et élever leur niveau et leur statut dans l'entreprise.

Enfin, malgré l'immensité de notre sujet de recherche, nous avons essayé de nous concentrer sur la plupart des pratiques de gestion des ressources humaines, notamment le recrutement et la formation, et nous avons également trouvé une réponse à notre problématique, où nous avons constaté que ces pratiques avec leurs différentes tâches et rôles, influent positivement sur les

compétences des salariés en les développant, en leur apportant de la nouveauté et en les motivant à travailler plus pour augmenter leur expertise professionnelle, et élever leur niveau et leur statut dans l'entreprise.

Liste bibliographique

Les ouvrages méthodologiques :

1. AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives, Presses de l'université de Québec, Montréal, 1990.
2. ANGERS Maurice, « Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines », édition Casbah, Alger, 1997.
3. DÉPELTEAU François, La démarche d'une recherche en sciences humaines, Edition BOECK, Canada, 2000.
4. GRAWITZ, M, « lexique des sciences sociales », édition Dalloz, Paris, 2001.
5. JAVEAU, C, l'enquête par questionnaire : manuel à l'usage de patriciens, 3d, ORGANISATION/ Paris, 1995.
6. Jean-Louis Loubet Del Bayle, « Initiation aux méthodes des sciences sociales », éd L'harmattan, Paris, 2000.
7. MOSCOVICI Serge et BUSCHINI Fabrice, « Les méthodes des sciences humaines », Edition, PUF, France, 2003.
8. OMAR Aktouf, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitatives, presses de l'université de Québec, Montréal, 1987.
9. Pierre Pile et ALEX Mucchielli, « L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales », édition Armand Colin, Paris, 2002.
10. QUIVY Raymond et autres. « Manuel de recherche en sciences sociales », 2^{ème} Édition Dunod, Paris, 1995.
11. Raymond et Luc Van Campenhoudt, manuel de recherche en science sociale, 2^{ème} Édition, Paris, 1995.
12. SYLVAIN Giroux et autre, « Méthodologie des sciences humaines ». 3^{ème} Édition, Québec, 2009.

Les ouvrages thématiques :

1. Lamiri, « gérer l'entreprise algérienne en économie de marché », édition postcom, Alger, 1993.
2. SILEM, J. ALBERTINI « Lexique d'économie », 7^{ème} édition, DALLOZ, Paris, 2002.
3. Amadiou. J.f, « Organisation et travail, Coopération, conflit et marchandage », Paris, Edition Vuibert, Paris, 1994.
4. Annick, H, Toute la fonction ressources humaines, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2010
5. AUBERT Nicole, « Diriger et motiver, art et pratique du management », édition d'organisation, Paris, 2003.
6. BENCHEMAM F. GALINDO G, « gestion des ressources humaines », 4^{ème} édition extenso, Paris, 2013.
7. BERNARD MARTORY, DANIEL CROZET « gestion des ressources humaines pilotage social et performances », 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008.
8. BEYSSIER et autre, « gérer les ressources humaines concepts et outils », ÉD d'organisation, Paris, 1988.
9. CADIN L, « Gestion des ressources humaines », Editions Dunod, Paris, 2002.
10. CADIN Loïc et autres, « Gestion des ressources humaines », édition Dunod, Paris,

- 2000.
11. CADIN Loïc et autres, « GRH pratiques et éléments de théorie », Ed Dunod, Paris, 1999.
 12. CADIN Loïc et autres, « GRH pratiques et éléments de théorie », Ed Dunod, Paris, 1999.
 13. Cadin Loïc, « gestion des ressources humaines », 3ème édition, Paris, 2007.
 14. Cadin, Guérin, Pigeyre, Pralong, « Gestion des Ressources Humaines Pratiques et éléments de théorie », Ed DUNOD, 4 Édition, Paris, 2012.
 15. CADIN.L, GUERIN.F et al, « gestion des ressources humaines », 3ème éd, paris, 2007.
 16. CERDIN J-L, « gérer les carrières », édition EMS, Caen, 2000.
 17. CITEAU J.P, « Gestion des ressources humaines principes généraux et ces pratiques », 4ème édition, Armand Colin, Paris, 2002.
 18. CITEAU Jean Pierre, « Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratique », Edition, MASSON, Paris, 1994.
 19. Claude lévy-leboyer, « la gestion des compétences », édition d'organisation, groupe Eyrolles 2009.
 20. DEJOUX Cécile, « Les compétences au cœur de l'entreprise », Edition d'Organisation, Paris, 2011.
 21. Dimitri Weiss et al, « Les ressources humaines », 3 éditions, Ed d'organisation, 2001, Paris.
 22. DIMITRI Weiss, « Les ressources humaines », 2ème édition D'organisation, Paris, 2003.
 23. Dimitri, WEISS, « Ressource Humaines », ED D'organisation, 2ème édition, 1999, Paris.
 24. GAVAND A, « le recrutement enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards », édition eyrolles, paris, 2013.
 25. GOLLAC M, VOLKOFF, Serge, « Les conditions de travail », édition la découverte. Paris, 2000.
 26. GUILBERT Patrick, YVES et G, François, « dynamiser les RH », 2ème édition, 1995.
 27. GUILLOT C, « La gestion des ressources humaines », 8ème édition, L'édition Gualino, Lyon, 2015/2016.
 28. GUILLOT-Soulez, Chloé « gestion des ressources humaines », 4ème édition, Gualinolextenso, Paris, 2011.
 29. GUY Le Boterf, « L'ingénieur et l'évaluation de formation », Ed' organisation, Paris, 1993.
 30. Hélène de FALCO, « Maîtriser ses recrutements », 5ème édition, DUNOD, Paris, 2016.
 31. J. IGALENTS, Audit des ressources humaines ,3ème Edition, liaison, paris, 2000.
 32. J.P, CITEAU, « gestion des RH », 3ème édition Sirey, 2008.
 33. J.P. CITEAU, « Gestion de la ressource humaine », Paris, Masson, 1992.
 34. JP Citeau, « GRH », Edition Armand Colin, Paris, 1994.
 35. JP. CITEAU, « Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques », 4édition ARMAND COLIN, Paris, 2002.
 36. Lakhdar SEKIOU et al, « Gestion des ressources humaines », édition de Boeck université, Québec, 1993.
 37. LE BOTERF G, « L'ingénierie et l'évaluation de la formation », édition d'organisation, Paris, 1990.

38. LETHIELLEUX Laëtitia, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », 5ème Édition LEXTENSO, Paris, 2011.
39. LOÏC Cadin, GRH, « pratique et éléments de théorie », 2ème édition, Dunod, Paris, 2004.
40. Louart Pierre, « Gestion des ressources humaines », édition Eyrolles, Paris, 1994.
41. MARCEL Pariat, Joëlle Allouche-Benayoun, Guide de l'insertion professionnelle et sociale, Dunod, Paris, 1998.
42. Maurice Thévenet et autres, « Fonctions RH. Politique, métiers et outils des ressources humaines », Édition Pearson Education, France, 2007.
43. MEIGNANT A, « Manager la formation », édition Liaisons, Paris, 1991.
44. Meignant A, et autres, « ressources humaines, édition d'organisation », 3ème édition, Paris, 2001.
45. MOUTON, Jean Pierre, CHABAD, Jack, « la sécurité en entreprise », éd Dunod, Paris, 2003.
46. PERETTI J. M. « Ressource humaine et gestion des personnes », 8ème édition, Vuibert, Paris, 2012.
47. PERETTI J.M, « Gestion des ressources humaines », 13ème édition, Edition Vuibert, Paris, 2006.
48. PERETTI J.M, « Ressources humaines et gestion des personnes », 11ème éd, Paris, 2009.
49. PERETTI J.M, « Ressources humaines et gestion des personnes », 6ème éd Vuibert, Paris, 2001.
50. PERETTI Jean-Marie, « Gestion des ressources humaines », édition Vuibert, Paris, 2008.
51. PERETTI, J. M, « FAQ ressources humaines », Édition DUNOD, Paris, 2006.
52. PERETTI, J.M, « gestion des ressources humaines », 19 édition, Vuibert, Paris, 2013.
53. PERETTI, J.M, Gestion des ressources humaines, 20 édition, Vuibert, Paris, 2015.
54. PERETTI, Jean Marie, « Ressources Humaines », Édition Lefebvre, Paris, 2006/2007.
55. PLANE Jean Michel, Théories des organisations, 2ème, Édition DUNOD, Paris, 2003. PERETTI J.M, « tous DRH », 2ème édition, Paris, 1996, 2001.
56. POTOCKI, M, « élément de sociologie du travail et de l'organisation », Ed economica, Paris, 1997.
57. QUINTON, André, « Psychologie d'apprentissage : les motivations », DU de pédagogie. 2007.
58. Renaud Sainsaulieu, « La sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement », édition Dalloz Paris, 1997.
59. ROUSSEL Patrice, « La Rémunération, Motivation et Satisfaction au travail », édition Economica, Paris, 1996.
60. Schmidt Géraldine, « évaluation des compétences et situation de gestion », édition economica, Paris, 1999.
61. SEKIOU L , La gestion du personnel , edition d'organisation, paris, 1986.
62. SEKIOU L, et autres, « Gestion des Ressources Humaines », édition de Boeck université, canada, 1993.
63. Shimon L et autre, « la gestion des ressources humaines Tendances, enjeux et pratiques actuelles », 3ème édition, Pearson Education, Montréal, 1999,
64. SHIMON L et autres, « psychologie du travail et comportement organisationnelles »,

- 2èmeEd, Ed Gaétan Morin, Canada, 2002.
65. SOYER jacques, « Fonction formation », édition d'organisation, paris, 2003.
 66. SYLVIE et autre, « relever les défis de la gestion des ressources humaines », ED GaétanMorin, MONTRÉAL, Paris, 1998.
 67. Sylvie Saint-Ange et autres, « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », 2Édition, QUÉBEC. 2004.
 68. THÉVENET.M, DEJOUX.C et al, « fonction ressources humaines », édition Pearson, Paris,2007.
 69. TRESANINI M, « évaluer les compétences du recrutement à la gestion de carrière », 2èmeéd management et société, paris, 2013.
 70. VATIER Raymond et autres, « Gestion des ressources humaines », édition De Boeckuniversity, Canada, 1993.
 71. Vatteville Eric, « Mesures des ressources humaines et gestion de l'entreprise », Ed Economica, Paris, 1985.
 72. Yves EMERY et François GONIN, Gérer les ressources humaines, Bibliothèque des ressources humaines, Lausanne, 1999.

Revue :

1. Garand, D. et Fabi, B. « Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en PME». Revue Organisation, 1992.

Dictionnaire :

1. Akoun Andrés et ANSART Pierre, Dictionnaire de sociologie, Edition le Robert et le Seuil,Paris, 1999.
2. Alex Mucchielli, Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales,édition Armand Colin, Paris, 1994.
3. Gilles FERRÉOL, Jean-Marie Duprez. Nicole Audrey, Michel SIMON, Philippe,Dictionnaire de sociologie, Edition Armand, Colin, 2014.
4. Henri Mahé De Boislandelle, Dictionnaire de gestion, édition economica, Paris, 2006.
5. Jean-Marie Peretti, Dictionnaire des Ressources Humaines, 2eme Édition, Paris, Septembre2001.
6. PERETTI Jean-Marie, « Dictionnaire des ressources humaines », Vuibert, Paris 1999.
7. PERETTI J-M, « Dictionnaire des ressources humaines », 2ème édition, Vuibert, Paris,2001.
8. PIERRE N'GAHANE, Yves de Rongé et autres, « dictionnaire de gestion », 3eme EdArmand colin, paris, 1998.

Mémoire :

1. BENAMAR NARIMENE, « Le processus du recrutement au sein d'un établissement financier, cas la Caisse Nationale d'Epargne et de prévoyance-Banque », mémoire de fin de formation de l'école INSIM, Promotion 2016-2017.

ANNEXES

Université Abderrahmane-Mira Bejaia
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des sciences sociales
Spécialité : psychologie du travail d'organisation et GRH

Guide d'entretien :

Sur le thème : Les pratiques de la GRH au sein de l'entreprise.

Cas pratique : l'entreprise Cevital spa Bejaïa

Dans le cadre de notre étude scientifique que nous souhaitons mener au sein de votre entreprise Cevital, en vue de l'obtention d'un master, nous vous demandons de répondre objectivement à notre entretien afin de recueillir les données et informations nécessaires qui nous permettront d'aboutir à des résultats finaux précis. Nous vous informons également que cette enquête est destinée uniquement à des fins scientifiques.

Nous vous remercions par avance de votre coopération et de votre participation pour répondre à nos questions.

Réalise par :

YAKOUBEN Rania
SEHAR Assia

Encadré par :

M. LABOUDI Fatih

Annexe 01 : Informations personnelles :

- 1/- Âge
- 2/- sexe
- 3/- niveau d'instruction
- 4/- quelle est votre ancienneté ?
- 5/- quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

Annexe 02 : Les pratiques de la gestion des ressources humaines :

6/- Quelles sont les diverses missions de la gestion des ressources humaines ? et quel est le but fixé par ces missions au sein de l'entreprise Cevital ?

7/- Quel est l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'amélioration des conditions de travail au sein de Cevital ?

8/- Est ce que la rémunération influence sur les compétences des salariés et leur performance au sein de l'entreprise ? Comment ?

9/- les pratiques de gestion des carrières à savoir le recrutement, la formation et la promotion adoptés par l'entreprise Cevital permettent-elle la satisfaction et la performance de ses salariés ? Comment ?

Annexe 03 : Le service responsable de recrutement :

10/- Quel est votre plan suivi pour le processus de recrutement ? Et quels sont les membres du comité de sélection pour ce processus ?

11/- Est ce que le recrutement facilite la tâche pour attirer des candidats qualifiés ? Si c'est oui, quels sont les facteurs essentiels que vous prendrez en considération lors de la sélection ?

12/- Est ce que vous préférez recruter en interne ou en externe, et pourquoi ?

Annexe 04 : Le service responsable de formation :

A/- Le déroulement de formation :

- **Le responsable de service formation :**

13/- quel est le but de l'entreprise lorsqu'elle organise les formations pour ses salariés ?

14/- comment procédez-vous à la réalisation du plan de formation ? Et qui est le responsable de la programmation de formation et de la sélection des thèmes retenus dans le plan de formation ?

15/- la formation a-t-elle un impact sur le changement de la situation des travailleurs au sein de l'entreprise ? Si c'est oui comment ?

- **Les salariés :**

16/- Comment êtes-vous sélectionné pour faire une formation ?

17/- Quel est le type de formation que vous avez suivi ? Est-ce que la durée de ces formations est suffisante ?

18/- Quels sont les objectifs de votre formation ?

B/- La formation et l'amélioration des compétences :

- **Le responsable de service formation**

19/- Êtes-vous satisfait du potentiel des salariés formés ?

20/- Pensez-vous que la formation améliore l'efficacité du travail dans l'entreprise ? Comment ?

21/- L'entreprise évalue-t-elle les salariés formés ? Si c'est oui, comment ? Et qui réalise cette évaluation ?

- **Les salariés :**

22/- La formation que vous avez suivie vous a-t-elle aidé à effectuer vos tâches professionnelles plus facilement qu'auparavant ? Si c'est oui comment ?

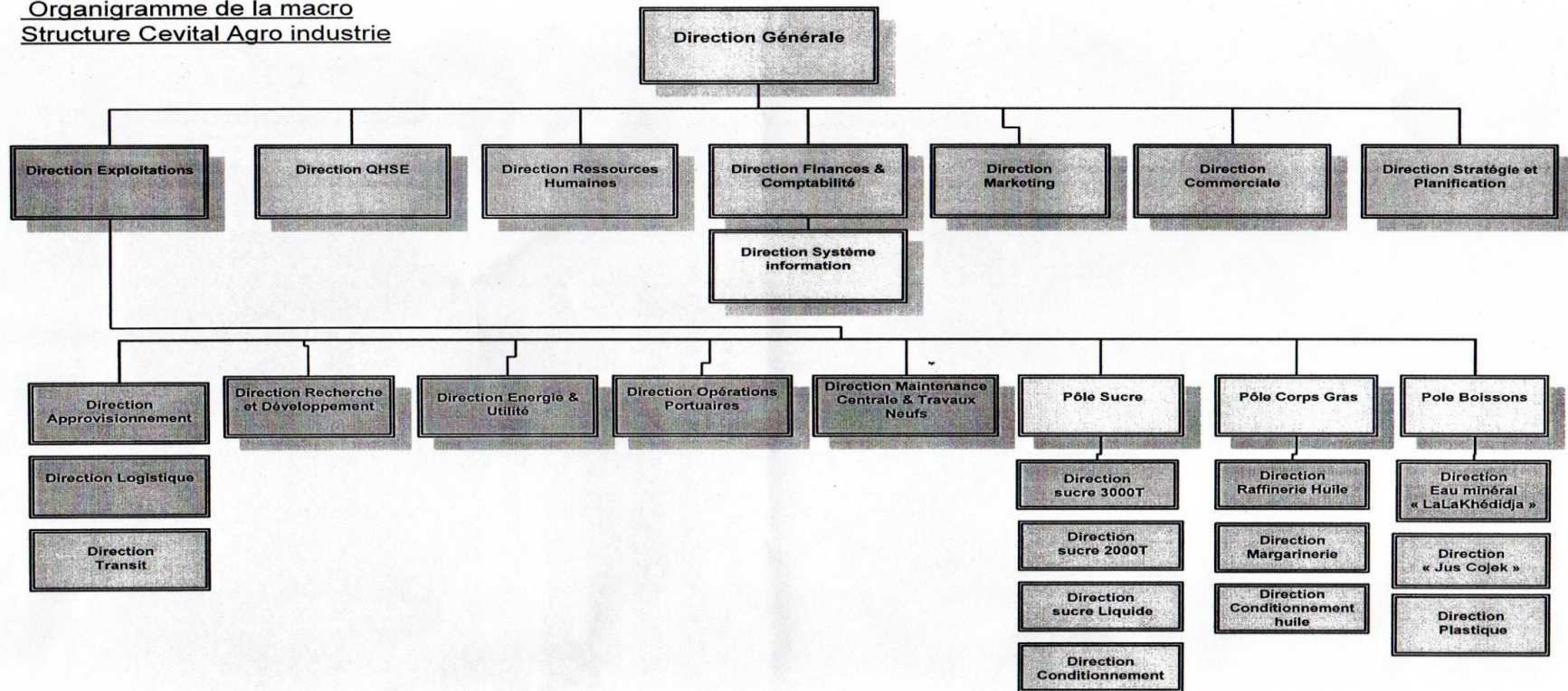
23/- La formation affecte-t-elle le développement de vos compétences ? Si oui, êtes-vous satisfait de ces compétences ?

24/- Ces formations vous motive-t-elle à travailler davantage pour bénéficier d'une promotion ainsi de développer votre carrière professionnelle ?

25/- Pensez-vous que les connaissances acquises grâce à votre formation sont suffisantes pour atteindre les meilleures performances possibles de votre part, ou avez-vous besoin de les développer davantage ?

26/- Comment évaluez-vous le contenu de la formation et le niveau des formateurs lors de la formation que vous avez reçue ?

Organigramme de la macro
Structure Cevital Agro industrie



PROCESSUS RECRUTEMENT

Qui	Quoi	Enregistrement
Responsable recrutement / Responsable structure/ Responsable RH	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Identification des besoins en recrutement annuel Lancement le 01 Septembre</div>	Annexe 1 Etat des besoins annuels
Responsable Recrutement/ Responsable RH/ Directeur RH/ DRH / DG	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Consolider, Examiner, budgétiser et valider le plan prévisionnel annuel de recrutement avant le 15 Octobre</div>	Annexe 2 Plan de recrutement annuel
Responsable structure/ Responsable RH	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Expression du besoin</div>	Annexe 3 Demande de recrutement
Responsable RH	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Rédiger et diffuser l'annonce de recrutement en interne</div>	Annexe 4: Annonce de recrutement Interne
Responsable RH	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Procéder à la présélection des dossiers des candidats</div>	
Responsable Recrutement / Responsable RH/ Responsable de structure	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Procéder aux entretiens de sélection</div>	Annexe 5 Rapport d'évaluation
Responsable Recrutement / Responsable RH/ Responsable de structure	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p style="text-align: center;">Sélection</p> <p style="text-align: center;">oui</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; background-color: #4a86e8; color: white;">Mutation</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; background-color: #4a86e8; color: white;">Promotions</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; background-color: #4a86e8; color: white;">Changement de poste</div> </div> <p style="text-align: right;">Non</p> </div>	Annexe 6: Autorisation de mutation Annexe 7: Autorisation de promotion Annexe 8: Autorisation de changement de poste
Responsable Recrutement	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Procéder au recrutement externe</div>	
Responsable Recrutement	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; background-color: #d9d9d9;">choix du type de prospection des candidatures</div>	
Responsable Recrutement	<div style="display: flex; justify-content: space-between; text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">dépôt d'offre à l'ANEM</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Base de donnée Recrutement 'CEVRH</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Annonces diffusées sur : - Site web spécialisés, Journaux ,Cabinet, recrutement....</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Salon et forum emploi</div> </div>	Annexe 9: Offre de recrutement
Responsable Recrutement	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Présélection des candidats sur CV</div>	Annexe 10: Rapport entretien téléphonique
Responsable Recrutement / Responsable RH Responsable Structure	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p style="text-align: center;">Entretien RH</p> <p style="text-align: right;">Non</p> <p style="text-align: center;">oui</p> <p style="text-align: center;">Entretien métier</p> <p style="text-align: right;">Non</p> <p style="text-align: left;">oui</p> </div>	Annexe 11: Rapport entretien de sélection
Responsable Recrutement / Responsable RH Responsable Structure / CMS	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Validation du candidat et visite d'embauche</div>	Annexe 12: Autorisation de recrutement Annexe 13: Certificat d'aptitude
Responsable Recrutement / Responsable RH Responsable Structure/ Administration	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Installation et intégration de la nouvelle recrue</div>	Annexe 14: Dossier Administratif



PROCESSUS DE FORMATION

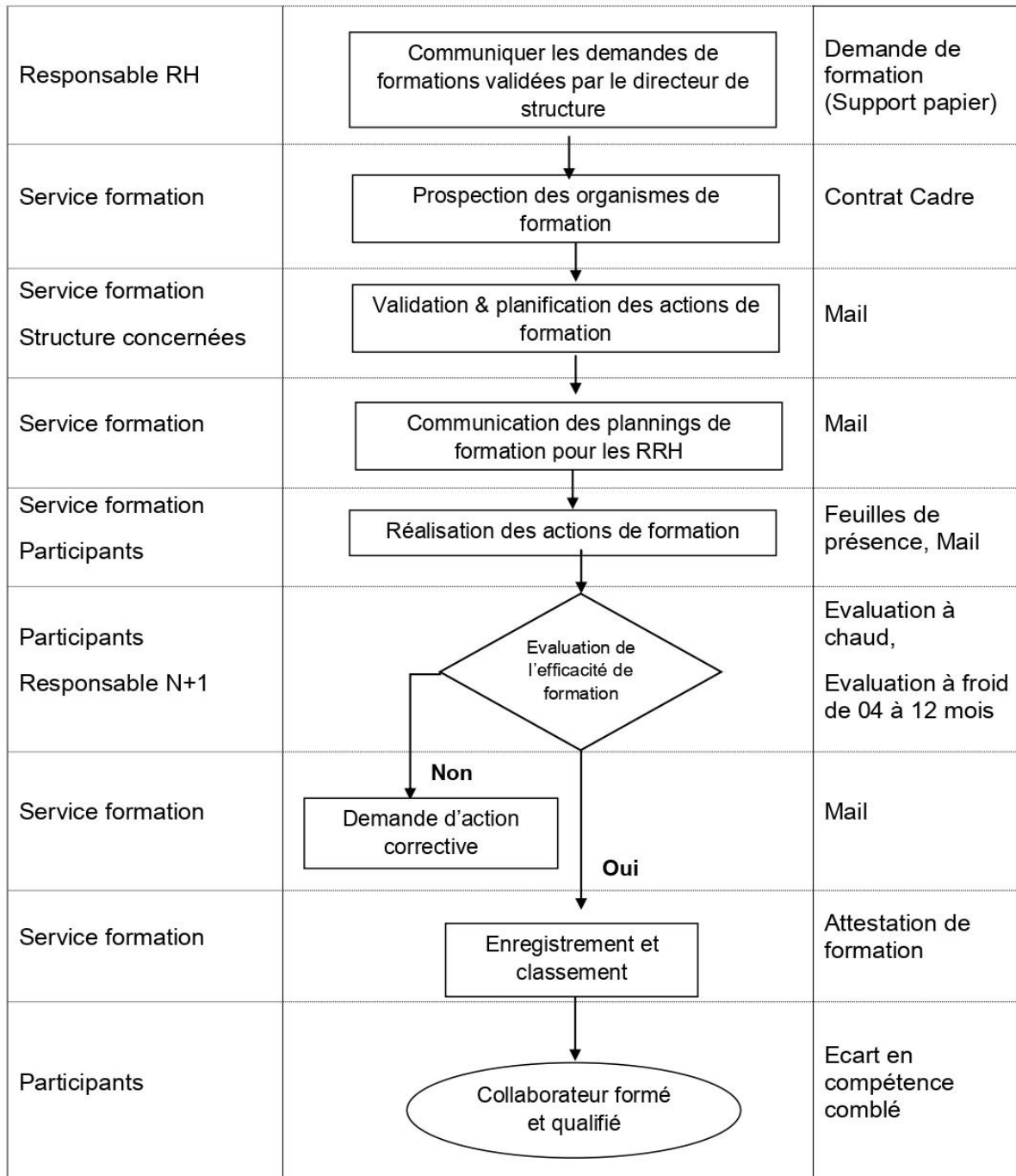
Description :

- Logigramme des activités :

QUI	FAIT QUOI	COMMENT /AVEC QUOI
Toutes les structures		Canevas identification des besoins en formation
Responsable formation		Canevas identification des besoins en formation
Responsable formation RRH Directeur de la structure		PV de réunion (Mail)
Responsable Formation		Canevas identifications des actions de formation
Directeur Général		Récapitulatif du plan de formation prévisionnel
Responsable formation		Organisation et suivi des actions de formation



PROCESSUS DE FORMATION



	EVALUATION A FROID DE LA FORMATION	N° Réf :	F-RH-033
		Révision :	11 Septembre 2014
		Version :	4

Document RH à compléter par le responsable hiérarchique dans un délai de 1 à 6 mois après l'action de formation afin de mesurer l'impact de la formation

Structure	
Thème	
Nom de l'évaluateur	
Nom de l'évalué	
Date de l'évaluation	

Quel est l'enjeu de la formation suivie pour l'entreprise ?


Rappel de l'indicateur de mesure	Rappel de l'objectif fixé	Degré d'atteinte de l'objectif en pourcentage % (*)				
		1 20%	2 40%	3 60%	4 80%	5 100%

Commentaires :

Quels sont les acquis de formation qui n'ont pas pu être appliqués sur le terrain ?.....

Quelles en sont les causes ?

- 1- Action de formation non adaptée
- 2- Missions modifiées
- 3- Pas de moyens pour utiliser les acquis de la formation
- 4- Autres :
 précisez





EVALUATION A FROID DE LA FORMATION

N° Réf :	F-RH-033
Révision :	11 Septembre 2014
Version :	4

Quels sont les changements observés suite à l'action de formation suivie ?

.....

.....

.....

.....

.....

L'action de formation suivie par votre collaborateur a-t-elle eu un impact sur votre activité ?

Oui non

Précisez :

Date :

responsable hiérarchique

Collaborateur



EVALUATION A CHAUD DE LA FORMATION

N° Réf :	F-RH-043
Date de révision :	12 Juillet 2018
Version :	6

Intitulé de la formation :

Période : Du .. / .. / Au .. / .. /

Nom & Prénom du salarié :

Organisme de formation :

Nom du formateur :

Signature :

N°	ELEMENTS A EVALUER	Niveau d'évaluation			
		Pas satisfait	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait
Objectifs, contenu et méthodologie					
1	Les objectifs de la formation étaient clairs et précis				
2	Le contenu répondait bien à mes besoins				
3	Il y avait un bon équilibre entre la théorie et la pratique				
4	La documentation est de qualité et me sera utile				
5	Les méthodes et les techniques utilisées ont facilité mon apprentissage				
Le formateur					
6	Communiquait de façon claire				
7	A été attentif et a su s'adapter au groupe				
8	A favorisé les échanges et la participation du groupe				
9	A suscité mon intérêt à la session de la formation				
Organisation					
10	La durée de la formation était suffisante				
11	Le local pédagogique était approprié				
12	Les moyens pédagogiques utilisés étaient de qualité				
Acquis et transfert des apprentissages					
13	J'ai compris et intégré la majorité du contenu de la session				
14	Les connaissances acquises peuvent être directement appliquées dans mon travail				
Appréciation générale					
15	De façon générale, je suis satisfait(e) de la formation reçue				
16	Je recommanderais à d'autres de suivre cette formation				

Résumé :

L'objectif de notre étude est d'approfondir le sujet « des pratiques de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise », afin d'en savoir plus sur les types de ces pratiques et leurs différentes tâches, rôles et de bien les comprendre, en plus de voir l'ampleur de leur impact sur les salariés et l'entreprise.

Et pour obtenir le maximum d'informations et récolter un maximum de données à ce sujet, nous avons mené une enquête dans l'entreprise Cevital, où nous avons interrogé un certain nombre de salariés de différentes catégories socioprofessionnelles, grâce à qui nous avons pu obtenir des réponses précises et détaillées à nos questions de recherche que les pratiques de gestion des ressources humaines avec ses différents types, méthodes et tâches, elle affecte positivement les compétences des employés et leur environnement de travail.

Summary:

The objective of our study is to deepen the subject of « human resources management practices within the company », in order to learn more about the types of these practices and their different roles, and to understand them well in more to see the extent of their impact on employees and the company.

And to obtain as much information and collect as much data as possible on this subject, we conducted a survey in the Cevital company, where we questioned a certain number of employees from different socio-professional categories, thanks to whom we were able to obtain precise answers and detailed in our research questions that human resource management practices with its different types, methods and tasks it positively affects the skills of employees and their working environment.