

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

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

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

Option : Sociologie de Travail et des Ressources Humaines

Thème

Le rôle de la formation au sein de l'entreprise privée

Cas pratique : SARL RAMDY

Réalisé par :

Réaliser par :

M^r : BENCHILLA Aissa

Encadré par

M^r : BEKAKRIA Djoudi

**Année Universitaire:
2012 /2013**

Remerciement

Je remercie dieu tout puissant de m'avoir donné le courage et la volonté pour mener à terme ce travail.

Mes profond remerciement à Monsieur BEKAKRIA Djoudi, mon encadreur qui ma soutenu et accordé toute son attention dès le premier jour et tout au long de mon travail.

*J'exprime mes s'incères gratitudes à tout le personnel de **SARL RAMDY**, spécialement ceux des ressources humaines.*

Je tien enfin à remercier toute personne qui a participé de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

DEDICACES

Je Dédie ce modeste travail :

A mes très chers parents, « dieu les préserve » qui ont attendu et espérés ma réussite, je leur témoigne mon respect et beaucoup de reconnaissances pour tous qu'ils ont fait pour moi et je rendrais jamais assez.

A tout mes amis proches : Tabet, Walid, Jacob, Mourad, Amine, Bakli,

A tous ceux qui ont marqué leurs existences dans ma vie et que mon stylo n'a pas cité

Chapitre I

Cadre méthodologique

I- Les raisons du choix de ce thème :

- ✓ A savoir l'importance accordée à la formation des catégories socioprofessionnelles dans les entreprises privées.
- ✓ Découvrir l'importance de la formation des catégories socioprofessionnelles.
- ✓ Comme outil de gestion reste et sa réalisation dans les entreprises, et comment la formation se pratique sur le terrain.
- ✓ Savoir si l'entreprise algérienne faite des investissements en formation au profit de ses catégories socioprofessionnelles.
- ✓ Savoir si la formation est un facteur de mobilité et d'adaptabilité dans l'entreprise algérienne.

La non continuité entre les universités et la réalité des entreprises, ce qui à causer une rupture entre eux car les universités algériennes ne mettent pas ses connaissances acquise en pratique.

- Donner un sens sociologique à la formation des catégories socioprofessionnelles dans les organisations.
- Enrichir la bibliothèque, élargir le domaine de la sociologie du travail à travers la multi pluralité des thèmes.
- Valoriser le processus de la formation, et fructifier sa performance dans le milieu de travail, en l'occurrence l'organisation.

II- Les objectifs du choix de thème :

Le chercheur s'intéresse à découvrir la réalité à travers ses interrogations qui touchent des thèmes que le entourent. Et nous, comme chercheurs débutants nous s'intéressons à étudier le rôle de la formation au sein des entreprise privée, dans le but de connaître les nouvelles données du terrain sur la formation et de savoir l'importance accordée à l'adaptabilité des catégories socioprofessionnelles et au développement du pays, car la progression et l'épanouissement ne se réalisent jamais que par les compétences et des aptitudes de cette catégorie qui emploient et la société. Autrement dit, les catégories

socioprofessionnelles sont des piliers de la société, comme on peut les considérer la catégorie la plus valorisante et intéressante dans les entreprises.

III- Problématique :

Dans la gestion des ressources humaines, « l'homme n'est pas une ressource au sens ressource minière, mais l'homme a de la ressource, c'est-à-dire qu'il est autonome, capable de prendre des initiatives, d'innover, de trouver des solutions ». ⁽¹⁾

La gestion des ressources humaines est reconnue comme une fonction à part entière dans l'entreprise, de surcroît nécessaire à sa compétitivité, objet de recherche dans le champ disciplinaire des sciences de gestion. Pourtant, sa définition ne va pas de soi et reste conditionnée par des représentations, plus ou moins stéréotypées qui peuvent en occulter la complexité de l'hétérogénéité. ⁽²⁾

De ce fait l'Algérie a connu depuis le début des années 1990 une ouverture immense sur le marché mondiale « innovation technologique, ouverture économique... ». Ce qui a poussé les responsables des entreprises algériennes au changement au niveau de gestion des ressources humaines.

En mobilisant la ressource humaine par des nouvelles logique, tout en favorisant l'investissement matériel « acquisition des nouvelles technique » et immatériel qui consiste à perfectionner toujours les ressources humaines, on trouve plusieurs volet : recrutement, évaluation, et la formation...

Cette dernière est un moyen d'ajustement aux actions stratégiques des entreprises, elle permet l'adaptation et le rendement des travailleurs aux changements, des techniques et des conditions de travail, et diminuer les déséquilibres qui existe entre un salarié et son poste d'une part et d'autre part, elle permet de réaliser les objectifs et les attentes assignées.

⁽¹⁾ Galland Olivier, Revus, Gestion Des Ressources Humaines, Ed, ESCM, Paris, 1998. p.7

⁽²⁾ Allain Dietrich. Frédérique Pigevre, Gestion Des Ressources Humaines, Ed, la découverte, Paris, 2005, p.7.8

Cependant, la formation quand elle est bien prise en charge, est un outil d'évolution de l'entreprise à travers ses hommes et un vecteur important de motivation et de satisfaction, plus l'entreprise est innovante, plus elle attachera de l'importance à la formation⁽¹⁾

La formation prend son essor de nombreux facteurs liés directement et indirectement à deux éléments clés, qui sont la mondialisation rapide des échanges économiques et l'impact technologique, et dans un mode de mutation technique et de métier, la formation devient alors, un enjeu organisationnel ; porteur d'un processus de changement dans l'entreprise suffisant pour qu'on puisse le ranger dans les voies privilégiées du développement et de bon fonctionnement des entreprises dans les pays industriels et tiers monde, elle est utilisée comme un moyen d'ajustement, en effet, elle répond aussi aux objectifs de l'entreprise liés au développement de ses valeurs et sa culture et à l'adaptation de ses salariés au poste de travail, y compris la réalisation des objectifs de rentabilité de prestige et de modernisation.

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

Il est clair qu'elle incite les entreprises à améliorer leur approche de problème, donc l'importance accordée à la formation dans les entreprises algériennes pour améliorer ses qualités de service et d'être à l'apogée des exigences du marché, notre recherche traite l'importance et la place de la formation au sein de l'entreprise. Donc cet ordre d'idée nous envisageons plus précisément à travers ce simple travail une problématique qui nous préoccupe :

Quel est le rôle réservé à la formation dans l'entreprise privée ?

⁽¹⁾ Farah. Malika, l'impacte de la formation sur le développement de l'entreprise, mémoire de magistère en science commerciale, département de l'économie, université MOULOUD MAAMRI, Tizi Ouzou, promotion 2006, p.46.

- 1- Est- ce que l'entreprise privée accorde une place privilégiée à la formation ?
- 2- Quel est l'impacte de la formation sur la satisfaction et l'adaptation dans le milieu organisationnel ?

IV- Les hypothèses :

- 1) L'entreprise accorde une place privilégiée à la formation.
- 2) La formation contribue à la satisfaction et à l'adaptation dans le milieu organisationnel.

V- Définition des concepts clés :

1- La formation :

a- La formation :

Plusieurs auteurs ont défini la notion de formation, nous retiendrons les suivantes :

✓ Pour J.M Peretti ⁽¹⁾ : « la formation, véritable éducation professionnelle permanente, est un instrument majeur de la valorisation du potentiel humain de l'entreprise et apparaît ainsi comme l'une des variables stratégiques de son développement ».

✓ « la formation est le moyen de produire des compétences. Donc ce sens, elle peut être considérée comme une fonction de production. Cependant, au-delà des obligations légales qui font de la formation un droit pour la plupart des salariés, la formation a aussi une dimension psychologique, qu'expriment bien les sciences de l'éducation, et une dimension sociale, car elle est à la fois un outil de socialisation et le vecteur d'un passage de compétences individuelles à des compétences collectives pour le processus d'apprentissage organisationnel ».⁽²⁾

On cite aussi une autre définition

⁽¹⁾ Jean Marri Peretti, Gestion des Ressources Humaines, Ed, Vuibert, Paris, 2003, p.195.

⁽²⁾ Bruno Sire, l'encyclopédie de la gestion et du management, Ed, Dolloz, Paris, 1999.p.423.

Est l'un des outils clés de la gestion des ressources humaines, c'est un acte de management qui permet aux employés d'adopter leurs qualification aux évolutions des missions et des métiers.

La formation renvoie à l'ensemble des connaissances générales, techniques et pratiques, liées à l'exercice d'un métier, mais aussi aux comportements, attitudes, et des dispositions permettent l'intégration dans une profession et plus généralement dans l'ensemble des activités sociales. La formation est alors un élément décisif de processus de socialisation.⁽¹⁾

2- Rendement :

En économie, le sens est celui de productivité des facteurs de production. De la sorte en parle des rendements croissants ou décroissants de facteurs de production, un rendement croissant caractérise une relation où la proportion d'un produit obtenu augmente plus fortement que la proportion du facteur utilisé « inversement en cas de rendement décroissant »⁽²⁾. Le rendement marginal est celui qui résulte de l'emploi d'une unité supplémentaire de facteur.

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

On cite aussi

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

⁽¹⁾ George Ferréol, Dictionnaire de sociologie, 3^{ème} éd, Armand Colin, Paris, 1991. p.81.

⁽²⁾ Henri MAHE de Boislandelle, Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concept et outil. Ed, economica, Paris, 1998. p.380.

En finance, le rendement d'un placement est le profit obtenu sous forme d'intérêts, de dividendes ou de plus-value. Il est exprimé en pourcentage du capital investi, en général pour une année pleine. ⁽¹⁾

3- Salariés :

Selon le dictionnaire économique et science sociale le salarié est présenté comme « un actif occupant une place dans le contrat du travail, est fondé sur une relation de subordination à un employeur, le salarié loue sa force de travail à l'employeur en échange d'une rémunération. Dans le code du travail Algérienne sont considérés travailleurs salariés, « toute personnes qui fournissent un travail manuel ou intellectuel moyennant rémunération dans le cadre de l'organisation et pour le compte d'une autre personne physique ou morale, publique ou privée, ci-après dénommée employeur ». ⁽²⁾

On cite aussi :

Le salaire est forme de rémunération correspondant à la rétribution d'une activité accomplie dans le cadre d'un contrat de travail, sa forme peut être très variable « fixe, variable, mixte, individuel, conflit ». Le salaire se distingue de la rémunération qui comprend de nombreux autres élément « sociaux, familiaux, personnel » étrangers au travail et différent compléments matériel ou financiers, la fixation du salaire en principe libre, obéit en réalité à de nombreuse règle « salaire commun, moment du paiement, nature du paiementetc. ». ⁽³⁾

⁽¹⁾ Résultats de l'enquête travail et motivation : <http://www.referance.be/scripts/index/heading>. Le 20/05/2013. A 21H, 45.

⁽²⁾ Droit de travail, titre1 : objet et champ d'application, ART02 loi n° 90-11 du 21 Avril 1990 modifiée.

⁽³⁾ Henri MAHE de Boislandelle, op.cit. P.320.

4- Satisfaction :

La satisfaction est un sentiment de plénitude, de résultat atteint, la recherche de sentiment est un modèle d'action puissant. ⁽¹⁾

La satisfaction est l'état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que le personne attend de son travail et ce qu'elle espère en retirer. ⁽²⁾

On cite aussi :

Il s'agit d'une réponse affective émotionnelle de la personne face à son emploi. Selon Dion « état affectif résultant de la concordance entre ce qu'un individu s'attend de recevoir de son travail-contenu de tache, relation de travail salaire, occasion de promotion et toute autre condition de travail- et l'évaluation de ce qu'il en reçoit effectivement ». ⁽³⁾

5- Entreprise privée :

A l'origine l'entreprise privée détient seul la propriété et le pouvoir, puis l'évolution économique entraine dans de nombreux cas, la séparation entre la propriété du capital et du pouvoir de décision. L'entreprise travaille pour la demande solvable.

On cite aussi :

C'est un organisme étatique crée par une personne ou un groupe d'individu, dans le but de faire fructifier les investissements et augmenté les bénéfices de ce dernier. ⁽⁴⁾

⁽¹⁾ GRAWITS MADELEINE, Méthodologie des sciences sociales, 11ème édition, Dolloz, Paris, 2001, p.36.

⁽²⁾ ANNICK Cohen-Haegel, Toute la fonction Ressources Humaines, éd, Dunod, Paris, 2010, p.88.

⁽³⁾ DION Gérard, dictionnaire canadien des relations du travail, 2ème édition, Ste-Pul. Paris. 1986. P.28.

⁽⁴⁾ Provoste Joel, les mots de l'économie, éd, Dunod, Paris.1986, P.167.

VI- Les méthodes et les techniques utilisées :

1. La méthode utilisée :

La méthodologie de recherche sociologique nous enseigne que la méthode à utiliser dans une recherche dépend de la problématique posée.

Ainsi, pour mettre en pratique notre recherche, nous avons opté pour la méthode quantitative qui est la plus adéquate avec le sujet de notre recherche.

Cette méthode nous permet d'analyser les différents éléments constituant notre thème qui porte sur le rôle de la formation au sein de l'entreprise privée.

La méthode quantitative : une étude quantitative est une étude de marché dont les résultats peuvent être quantifiés et dont la représentativité peut être mesurée avec précision.

Elle nous permet aussi d'établir et expliquer les corrélations pour dégager les résultats représentatifs et généralisables.

Les techniques utilisées :

a) L'observation : on utilise l'observation qui est d'après Angers : « une technique directe d'investigation scientifique utilisée habituellement auprès d'un groupe qui permet d'observer et de constater d'une façon non directe des faits particuliers. ⁽¹⁾ »

Dans le cadre de la pré-enquête on observe quelques comportements qui nous ont orientés et aidés dans la précision de notre thème, et de bien cerner notre population ainsi qu'à la préparation du questionnaire.

b) On a utilisé le questionnaire comme technique de recherche qui nous permettra de synthétiser les résultats obtenus afin d'atteindre notre objectif prescrit, il a pour fonction : de donner à la recherche une extension plus grande et de vérifier statistiquement jusqu'à quel point généralisable, les informations et les hypothèses préalablement constituées ». ⁽²⁾

¹ ANGERS MAURICE, Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales, Ed, Casbah, Alger, 1997, p.136.

² COMBESSIE Jean, la méthode en sociologie, Ed, Casbah, Alger, 1998, p09.

VII- choix de l'échantillon :

Selon JAVEAU, Claude « dans la partie échantillonnage ; il s'agit de définir la population d'étude qui dépend de l'objet de l'enquête ; des hypothèses de travail choisies et le type d'échantillonnage ». ⁽¹⁾

Le choix d'échantillonnage est lié à l'objet et aux variables de nos hypothèses, elle est instituée « d'un ensemble de personnes à interroger et extrait d'une population plus large appelée population mère, population de référence ». ⁽²⁾

Pour cela, on a opté à l'échantillonnage par quotas pour déterminer notre échantillon ou on a prélevé dans notre population de recherche par un tirage stratifié à l'intérieur de l'unité de production.

Notre étude a été réalisée auprès d'une population de 291 agents de différentes catégories socioprofessionnelles de l'entreprise RAMDY, dont on a prélevé un taux de 30%.

Le pré enquête :

Durant notre recherche nous avons établi une étape avant la technique utilisée et cette étape est la pré-enquête qui est une étape très importante dans notre étude, elle nous a permis de mieux connaître le terrain d'investigation. On a enquêté sur les catégories socioprofessionnelles de l'entreprise RAMDY qui ont recouru à une formation, dans le but de connaître et savoir les objectifs et raisons de cette dernière et enfin découvrir le rôle que joue la formation au sein de l'entreprise.

Afin de recueillir des informations qui nous orientent vers l'objectif de la recherche et de créer un climat de confiance avec nos enquêtés.

Notre pré enquête s'est déroulée du 03/02/2013 au 17/03/2013 auprès des catégories socioprofessionnelles de l'entreprise **RAMDY à TAHARACHTE.**

VIII- les obstacles rencontrés :

¹ JAVEAU Claude, L'enquête par questionnaire, Ed, l'Université de Bruxelles, Belgique, 1982, p.29.

² MAROUF Naguib, Guide pratique pour l'enquête sociologique, éd, Sania. Oran, 1996. P.02.

Comme tous les chercheurs débutants, on a rencontré des difficultés qui ont entravé d'une manière directe ou indirecte la réalisation et le bon déroulement de notre recherche et dans les délais prévus.

- Manque d'ouvrages qui porte sur la formation surtout dans les bibliothèques universitaires.
- Manque d'études antérieures traitent notre thème de recherche
- La difficulté de trouver l'encadreur au sein de notre département
- La difficulté de trouver le terrain pour effectuer notre stage
- Le non prise en charge de la part du service RH de la SARL RAMDY.
- L'impossibilité d'accès ni a la liste des travailleurs, ni a l'atelier, ce qui a entravé l'avancement et le bon déroulement de notre enquête.
- Le refus des cadres du RAMDY de répondre a nos questionnaires.

Partie théorique

Chapitre II

Le fonctionnement de la formation

Introduction :

L'entreprise Algérienne, soumise à la pression de l'ouverture économique et à une concurrence de plus en plus aigüe. Cela s'est traduit par un renforcement de l'effort de la part de la formation des salariés afin d'acquies des nouvelles compétences, facilite leur mobilité et consolide leur employabilité. Donc pour préparer le décollage économique, l'investissement dans des programmes de développement des compétences par le biais de la formation, doit être inscrit comme une priorité incontournable pour l'entreprise. ⁽¹⁾

⁽¹⁾ www.ummo.DZ/IMG/PDF/mémoire . Le: 11-05-2013 à 15H.00M

Section I :**les notions de base de la formation****Bref retour sur l'histoire de la formation professionnelle :**

La formation contenue que nous connaissons aujourd'hui est le produit d'une histoire dans laquelle on trouve qu'elle est la base de l'avenir.

a- La formation professionnelle 16^{ème} siècle :

C'est au 16^{ème} siècle et au 17^{ème} siècle que l'éducation est répandue dans les populations comme était le cas en France. C'est avec la création des collèges que les français vont découvrir que l'éducation est un moyen de développement et de promotion sociale. Au 19^{ème} siècle l'Europe connaît flambée d'écoles internes dans les entreprises sous l'impulsion des spécialistes des formations spécialisées. Dans les métiers on se renforce les connaissances générales et technique des employés. À cette époque l'Europe du nord a eu une véritable avancée dans la généralisation de l'éducation. De la formation professionnelle à tous les niveaux, la société a construit un système éducatif, centralisé. Bien organisé, très hiérarchisé, le diplôme est devenu perçu comme un « passeport pour l'emploi ». ⁽¹⁾

b- La formation la professionnelle après la 2^{ème} guerre mondiale :

Au cour des années d'expansion, le nombre de salariés s'est accru, et les besoins en technicien, ingénieurs, organisateurs, Augmente, et avec les métiers à forte valeur ajoutée, les besoin de perfectionnement ont continué et les entreprises se sont renforcées.

L'écart se creuse entre les petites entreprises qui forment leur personnel, avec des moyens limités, et les grandes entreprises, qui développent des formations à grandes échelle, en rapport avec des projets de développement, de reconversion. De l'évolution, de l'organisation... les grandes entreprise de l'expertise nouvelle dans l'analyse des besoins de formations et la mise en place de réponses appropriées.

⁽¹⁾ Bessayer de Hortes, Charles Hanri, Gérer les ressources humaines, concepts et outils, éd, Organisation, Paris, 1990, p.64.

c- La formation professionnelle au 21eme siècle :

Au 21^{eme} siècle, les grandes entreprises engagées dans une concurrence mondiale intense, se basent sur les fronts (qualité, paix, innovation, flexibilité, vitesse de réaction...) imposées à large échelle, et qui placent la formation professionnelle au premier rang des atouts stratégiques.

La formation est considérée comme une stratégie à l'épanouissement des entreprises.

Suite aux événements qui se sont produits à cette période, à savoir :

- Le choc pétrolier
- L'émergence de nouveaux acteurs économiques tels que le « japon » qui commence à obtenir des résultats satisfaisants grâce à la coordination des efforts de recherche à long terme de formation et d'investissement des créneaux porteurs.
- Suprématie américaine, la concurrence internationale se fait de plus en plus accrue, et de ce fait la situation de l'emploi commence à se dégrader.
- Ces événements ont bien évidemment des effets sur les entreprises en ce qui concerne la compétence des hommes et c'est alors que la formation fut utilisée comme efficace pour s'adapter à ces turbulences. ⁽¹⁾

2- l'évolution de la législation Algérienne :

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

- La loi 78-12 de 05 Août 1978 relatif au statut générale des travailleurs SGT.
- Décret N° 82-299 du Septembre 1982 relatif à l'organisation et le fonctionnement de la formation professionnelle en entreprise.
- Décrit N° 82-299 du septembre 1982 relatif aux modèles de la formation professionnelle en entreprise.

⁽¹⁾ Messoudi Meutri, Essai D'analyse de la législation de la réglementation du travail en Algérie, éd, OPU, Alger, 1986, p. 108.

- Décrit N° 82-300 du septembre 1982 modifiant le décret N° 82-300 de 04 septembre 1982.
- La loi N° 90-11 du avril 1990 relative à la formation par la loi N° 91-29 du 21 Décembre 1991.

A l'instar des autres pays, en Algérie la formation en entreprise, n'a été le fait ni de l'entrepreneur ni de celui des revendications ouvrières, car la formation professionnelle ne semblait pas constituer un enjeu motivant pour les travailleurs et leur représentants ni encore à quelques exceptions près, la création juridique des pratiques au sein de l'entreprise.

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

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

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

⁽¹⁾ Ibid. p.110.

⁽²⁾ Tayeb Belloula, Droit du travail. Ed, Dahlab, Alger 1994, p.158.

La loi N° 90-11 du Avril 1990, mise à jour le 08 Juillet 1997 stipule dans son article que « chaque employeur à mission de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis de comité de participation ». ⁽¹⁾

3- Les champs sémantiques de mots formation :

D'après les lectures on constaté plusieurs synonyme au mot formation.

On cite 4 (quatre) mots essentiels :

A- Eduquer : l'idée centrale du mot éduquer est le niveau intellectuel ainsi que son élévation.

B- Former : Signifie une transformation sur l'être humain (le savoir, savoir faire, savoir être).

C- Enseigner : L'enseignement est une éducation intentionnelle qui s'effectue dans une institution dont les objectifs sont explicites.

3-D- Instruire : C'est transmettre de l'information car cette dernière doit être éclairante pour les personnes. ⁽²⁾

4- définition de la formation professionnelle :

La formation professionnelle contenue dans le milieu organisationnel est définie en plusieurs sens de chaque utilisateur de cette notion : employeur, employé... etc. les uns parlent de développement personnel, les autres organisationnels. Mais on peut dire qu'elle a le même sens de base, de fait qu'elle vise à réaliser les objectifs de l'organisation et ceux du personnel.

Donc la formation de définie comme suite « un facteur d'ajustement », donc d'une manière générale :

« La formation est le développement continu des connaissances, ou encore l'habilité intellectuelle, et opérationnelle pour occuper ou remplir efficacement les missions demandées à chaque salarié, afin d'atteindre les entreprise, et ceux de personnels ». ⁽³⁾

⁽¹⁾ Idlib, p. 159

⁽²⁾ WWW. Google.fr. Le : 20 janvier 2013, heur 18 :42

⁽³⁾ Meignant Allain, Manager le Formation, éd, Paris, 1996, p.175-188.

La formation professionnelle est la mise en œuvre de moyens susceptibles d'aider les salariés des capacités, des connaissances et des attitudes, évidemment elle leur apporte une contribution à l'efficacité de leurs activités professionnelles pour :

- La maîtrise des nouvelles techniques
- La mise à jour de leurs connaissances antérieures
- Le développement du personnel
- Ce que les salariés cherchent surtout c'est l'occasion d'acquérir dans la profession faite tout le prix de la vie pour l'homme
- Voilà pourquoi une entreprise dont l'unique but serait d'offrir « à chacun ses besoin et de consacrer l'échec.
- Dont la formation permet à en parallèle à « concourir à la réalisation des objectifs de rentabilité et de modernisation.... ». ⁽¹⁾

Aussi selon Sekiou, la formation est définie « Recyclage ou formation ; incitent du travailleur lui permettant de se mettre à jour dans une discipline, technique, un métier, cette formation lui permet implicitement de s'adapter au changement des techniques de travail. ⁽²⁾

Donc, on peut dire que la formation professionnelle est l'un des moyens qui permet facilement la transmission des connaissances aux travailleurs, afin de pouvoir répondre à la fois aux objectifs personnel et organisationnels.

5-l'application de la formation sur les catégories socioprofessionnelles :

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

⁽¹⁾ Bessayer de Hortes, Charle Hanry, op.cit, p.33.

⁽²⁾ Sekiou Lakhder, Gestion des Ressources Humaines, éd, Organisation, Paris, 2002, p. 338.

Mais généralement il existe trois catégories essentielles :

A- Cadre : cette catégorie se divise en trois classes essentielles :

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

B- Agent de maîtrise :

Sont des personnes qui facilitent l'organisation et les relations dans l'entreprise, mais cette catégorie dispose certaine qualification

C- Les agents d'exécution :

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

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

6- objectifs de la formation :

Si on veut identifier les objectifs de la formation nous allons donc préciser ses objectifs d'une manière générale, puis particulière :

A- Des objectifs généraux : parmi les objectifs de formation professionnelle sont comme suite :

- ✓ Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs.
- ✓ Développer les capacités de jugement des formés.

¹ Ibid. p. 133.

- ✓ Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en humaines afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation
- ✓ Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation
- ✓ Construire un programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines
- ✓ S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant
- ✓ Réaliser des projets étatiques afin de résoudre des problèmes
- ✓ Aider à l'insertion de la bonne personne a la bonne place au bon moment
- ✓ Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives aussi qui améliorent la qualité et la quantité des produits
- ✓ Adapter les salariés à des taches bien déterminées des situations organisationnelles
- ✓ Permettre à la direction de repérer les plus aptes pour une promotion
- ✓ La formation développe le professionnalisme et créer des liens dans l'entreprise
- ✓ En accroissant des compétences, ils participent à l'amélioration de la performance de l'entreprise, donc à son efficience économique et à l'enrichissement des responsabilités du personnel.
- ✓ En créant des ouvertures sur l'environnement, elle développe les capacités d'innovations du personnel. ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Sekiou Lakhder, op.cit, p.338.

B- Les objectifs particuliers :

Parmi les objectifs particuliers on cite deux objectifs essentiels :

1) Les objectifs liés aux salariés : Ces objectifs ont une relation plus au moins directe avec l'entreprise et avec un poste de travail défini :

- ✓ Acquisition d'une qualification professionnelle

Acquisition d'un savoir faire, savoir être pour la réalisation d'une

- ✓ Activité sociale ou de loisir
- ✓ Conversion dans un autre métier
- ✓ Promotion d'entreprise
- ✓ Amélioration de l'adaptation au poste déjà occupé

2) Les objectifs liés à l'organisation :

- ✓ Si l'entreprise adapte son plan de formation dans le but de réaliser ses objectifs on peut tamiser six objectifs primordiaux
- ✓ Développer les outils intellectuels de base (formation générale, raisonnement logique...)
- ✓ Mobilisation de l'ensemble du personnel sur un projet d'entreprise
- ✓ Préparation du personnel à des promotions ou à des conversions internes c'est-à-dire développé les mobilités internes
- ✓ Développer la culture de l'entreprise
- ✓ Satisfaction d'élément d'une politique social (préparation a la retraite, ouverture culturelle ...)
- ✓ A la fin on constate que la majorité des objectifs ci-dessus sont en complémentarité. ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Jacques Soyer, Fonction Formation, éd, Organisation, Paris, 1999, p. 30-31.

7- les types de formation :

D'après les lectures qu'on a effectuées on peut distinguer 5(cinq) types de formation dont les modalités de gestion sont nettement différentes, on peut les résumer comme suit :

A. Formation d'adaptation :

- ✓ L'entreprise cherche toujours à réaliser son objectif réel et essentiel qu'est le développement des connaissances de son personnel, et aussi de leurs capacités pour qu'ils puissent résoudre les problèmes, et les rendre :
- ✓ Capables d'utiliser les nouvelles méthodes. Aussi il s'agit pour le personnel d'avoir se qu'on appel savoir faire, afin d'être plus efficaces
- ✓ Ce type de formation s'observe soit des l'entrée au poste (adaptation initiale) soit lors d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques, et le personnel garde le même emploi (même sphère professionnel). ⁽¹⁾

B. Gestion prévisionnelle du personnel en mobilité :

Ce type de formation se base sur la modification de travail qu'est très importante, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi a la suite d'une suppression de poste initial, et cette formation plus longues et implique un apprentissage complet à fin d'utiliser les nouveaux outils.

Cette formation vise à maintenir l'emploi et le développement de la formation.

C. Outils intellectuels de base (culture générale) :

- ✓ Ici ce type de formation nécessite une formation générale (Français- Mathématique- Analyse logique- Prise de décision...) qui vise toujours la montée du niveau personnel, elle est indispensable avant de commencer la formation des salariés dans la formation de type « 2 » (formation en lien avec la gestion prévisionnelle).
- ✓ Cette formation s'appelle aussi formation pré- professionnelle, elle se réalise sur la base de volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue
- ✓ Motivation par le biais de la promotion interne.

⁽¹⁾ Ibid. p. 34-35

D. Culture d'entreprise :

Ce type de formation la direction de l'entreprise le définit d'une manière plus au moins centralisées, ce qui constitue la culture commune de la société, et les actions de la formation seront inscrites sur la base des volontariats, ce qui va engendrer la faiblesse de pouvoir. Ici c'est le stagiaire qui dispose de l'essentiel d'inscription, car veut s'initier à la culture de l'entreprise décidée par la direction.

E. Mobilisation sur un projet d'entreprise :

Dans ce dernier type de formation, l'entreprise lance les actions de formation dans le but de réaliser le projet de l'entreprise, il peut s'agir de la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement d'un projet de qualité, de réalisation, d'une amélioration de l'utilisation de certaine ressource ... etc. a pour but de faire participer tous les acteurs, de façon à produire le maximum d'efficacité.

Toutes ces actions cherchent un mode de bon fonctionnement de la formation avec le plus nombre de personnels. ⁽¹⁾

8- Les modes de formation :

Il existe plusieurs modes de formation professionnelle, parmi eux, on peut citer :

A. Formation résidentielle :

Est assurée dans les établissements spécialisés et aménagés spécialement. Ces structures existent dans les centres de formation professionnelle et d'apprentissage et dans les institutions spécialisées de formation professionnelle.

Ce mode formation a ses périodes de stage pratique au milieu industriel, avec la complémentarité des cours théoriques assurés sur place.

¹Ibid., p.35-36

B. Formation par apprentissage :

Il est naturel de répondre aux besoins de l'être humain, de savoir et d'exécuter des nouvelles activités, aussi d'acquérir la compétence exigée par la discipline ou le métier pour lequel est destiné. Ce mode a pour but de donner aux stagiaires une qualification professionnelle directement en complémentarité avec le métier pratique dans le travail.

C. Formation à distance :

C'est d'envoyer les cours de formation à domicile, c'est-à-dire par correspondance, ce mode a pour but essentiel :

- ✓ Pour but d'acquérir des nouvelles informations et connaissances théoriques, concernant un domaine précis.

D. Formation cours de soir :

Elle concerne essentiellement les travailleurs et les fonctionnaires qui veulent enrichir leurs vies professionnelles et améliorer leur situation. ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Sekiou Lakhder, op.cit, p. 337.

Section II : Le déroulement de l'opération de formation :**1- : Définition d'une politique de formation :**

Chaque entreprise possède sa politique propre, quelque soit sa fonction (commerciale, marketing, humaine ... etc.) ces dernières sont indépendantes des stratégies de l'entreprise, et des orientations mais qui assurent la convergence des efforts de chaque acteur.

La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise à long terme, par contre les orientations de formation sont redéfinies annuellement, mais cette politique pour qu'elle soit efficace elle doit être écrite et diffusée et le document doit porter 3 questions de base.

1. Celle qui penche vers « quoi » il faut aller c'est-à-dire les objectifs visés par l'entreprise.
2. Celle qui définit le « comment » autrement dit c'est de respecter la culture de l'entreprise par le partage des responsabilités entre les acteurs.
3. Celle qui aborde les conditions de réussite et exprime les principes d'efficacité. ⁽¹⁾

2- les composantes liées à la politique de formation :**A- liées aux acteurs :**

La convergence des pouvoirs et responsabilités entre les acteurs dus aux valeurs de l'entreprise, son style de commandement, le mode d'élaboration la politique de formation... et parmi ces acteurs on cite :

1) La direction : lorsque la direction rencontre plusieurs sources à long terme, et pour quelle résolve les problèmes, elle prend la formation comme un moyen efficace. Et bien sûr elle consacre sa politique de formation vers les objectifs visés par un fort financement budgétaire de formation à l'aide des instituts, universités, centres de formation ...etc., aussi elle prend la formation comme moyen d'échange entre les partenaires.

⁽¹⁾ Jacques Soyer, op.cit, p. 48.

2) La direction des ressources humaines :

Cette direction est chargée de réaliser la cohérence avec la politique du personnel, elle considère la formation comme moyen d'efficacité de gestion des ressources humaines

Elle s'occupe de la motivation au travail par des formations, elle maintient la réalisation de la paix dans l'entreprise entre les partenaires sociaux, cette direction est accordée à la formation comme moyen de contributions, développement, et l'efficacité de l'organisation.

3) La direction ou le service formation :

Les besoin de réalisation de ses nombre est d'avoir l'efficacité par sa légitimité et sont expérience et son rôle. La fonction sera influencée sur les principes de sa politique est pour être efficace il faut toujours répondre à cette question : quel est le premier formateur de personnel, de manager ou responsable de la formation ?

4) Les responsables hiérarchiques :

Les responsables hiérarchiques doit atteindre les objectifs par le biais de politique de formation, et le rôle managérial dans la gestion de changement doit être affirmé par apport à la politique de formation.

5) Les responsables de personnel :

Leur rôle est moins considéré en fonction des objectifs assignés à la formation mais elle s'oriente vers le partage des finalités à la formation. ⁽¹⁾

- **Le formé** : en fonction des principes de la politique humaine, le formé aura un rôle plus au moins actif, le salarié attend de la formation une possibilité de promouvoir dans l'entreprise par une formation interne. Mais cela dépend de deux sources indispensables.

La connaissance du potentiel et le niveau de qualification. La politique de la formation met alors en relief cette élaboration des projets individuels et le rôle actif que doit jouer le salarié.

⁽¹⁾Ibid, P. 50.

B- Les composantes liées aux autres politiques :

Les textes de politique comportent des éléments qui démontrent les relations avec d'autres politiques par exemple : aspects commerciaux, marketing.

Nous aborderons plus moins les liaisons entretenues avec les politiques personnelles.

3- les composantes liées aux valeurs de la culture d'entreprise :

Ici l'entreprise doit prendre en considération ses valeurs dans sa formation, ou développement plus loin les liées existent entre la politique de formation et la culture de l'entreprise.

A- recensement des besoins en formation :**1- la notion des besoins en formation :**

Le recensement des besoins en formation est l'une des phases les plus importantes, avant de faire le plan de formation : quand on parle de besoin en formation automatiquement on comprend un manque, pour résoudre les problèmes afin d'atteindre les objectifs. On peut dire par l'expression « besoin de formation » un « problème à régler par la formation » ou par « l'objectifs à atteindre par la formation » ici le responsable de formation ne cherche pas à recenser les besoins mais il invite les problèmes à régler et des objectifs à atteindre. ⁽¹⁾

A. Les besoins personnel : C'est lors qu'un salarié désire atteindre un objectif dans sa vie privée soit à l'intérieur de l'entreprise ou à l'extérieur. Son objectif n'a aucune relation avec la vie de l'entreprise.

B. Besoins individuels : Il s'agit des besoins individuels ou de salaire propre dans le cadre de poste occupé ou tenir dans l'avenir dans l'entreprise par la convention avec l'organisation.

⁽¹⁾ Ibid.P. 126.

c. **Besoin collectifs** : Ces besoins correspondent aux problèmes et les objectifs du groupe et non de l'individu. C'est-à-dire tous les titulaires aux postes, tous les membres d'unité, la formation sur l'initiative de l'entreprise ⁽¹⁾

4- Les techniques de recensement des besoins de formation professionnelles :

A- Les entretiens individuels :

Sont des entretiens ayant indispensable pour l'identification des besoins de formation, pour but le perfectionnement, l'amélioration les performances.

L'évolution du titulaire du poste actuellement occupé vers un poste enfin de haut rang au futur.

B- Entretien résolutif : C'est le collaborateur lui-même qui est sensé de donner les solutions aux problèmes mais avec l'aide de son manager par l'ensemble des questions pour de meilleures solutions. De cette façon la formation peut être un atout pour les solutions des les problèmes²

C- les travaux de groupe pour l'amélioration du fonctionnement des unités :

Pour arriver à recenser les besoin collectifs de la formation chaque unité analyse les objectifs et identifie les dysfonctionnements, afin de construire des plans d'amélioration.

D- une réflexion est définie par la politique de formation :

C'est à la direction de poser des questions sur le but de la formation pour enrichir se système avec des méthodes spécifique qu'elle doit réaliser et par différentes modalités de fonctionnements, liées à ces formation cohérentes avec les objectifs.

⁽¹⁾ Ibid., p. 127.

⁽²⁾ Pierre Casse, Formation Performante, éd, Organisation, Paris, 1983, p. 120.

E-une réflexion anticipatrice sur les besoins de future en formation :

En fonction de la stratégie et les objectifs à long terme des salariés, l'entreprise doit prévenir les précisions dans l'avenir autrement dit, l'entreprise essaye le faire attention au dysfonctionnement, conflits. ⁽¹⁾

5- les méthodes d'identification des besoins :

Les besoin de formations n'existent pas en « soi », il constitue des écarte qu'il faut identifier et analyser par rapport aux situations concrètes ou référentielles qui permettent de les constater.

A- Méthode centrée sur les besoins de compétence de l'entreprise :

L'analyse des compétences requise par le poste (document écrits le poste, de vue des experts et de titulaires), analyse de performances recherche d'une amélioration chiffrable par alignement des performances d'une équipe sur celle des meilleurs de ses membres, vérification d'hypothèse (établissement d'une liste d'hypothèses sur les domaines dans lesquels une certaine population a besoin de se perfectionner, réaction de la population concernée).

B- Méthode centrée sur l'expression des attentes :

L'enquête par entretien (entretien hiérarchique, agent entretien institut personne, entretien de groupe. Enquête par questionnaire sur la population ciblée, question fermées ou question ouvertes. Groupe participatif (expression directe d'un besoin, déduction de la nécessité d'un perfectionnement). ⁽²⁾

⁽¹⁾ Jacques Soyer, op.cit, p. 127.

⁽²⁾ Jean Marri Peretti, Gestion des Ressources Humaines, 11^{eme} édition, Vubert, Paris, 2004, p. 365-366.

6- Élaboration d'un plan de formation :

A- Définition le plan de formation et ses objectifs :

Le plan de formation de l'entreprise est un document qui retrace l'ensemble des actions de formation retenue par l'employeur pour les salariés en fonction et de l'intérêt de l'entreprise et de ses objectifs.

- Le plan est défini après le recensement des besoins et une consultation des représentants du personnel. Il peut comprendre tout type d'action dans le cadre du champ d'application des positions relatives à la formation professionnelle continue et notamment des actions.
- Le bilan de compétences
- De validation des acquis de l'expérience
- De lutte contre l'illettrisme et d'apprentissage de la langue française. ⁽¹⁾

B : Collecte et analyse des données de formation :

Pour analyser les données en fonction de formation, l'entreprise doit procéder quelque étapes systématiques.

1- Le recueil des données :

Une fois la prise de conscience des besoins établie, il faut recueillir les données pour déterminer les vrais besoin de formation, cette démarche repose sur l'interrogation de tous les membres de l'organisation et sur les données à recueillir devraient répondre à plusieurs interrogation « ou » ?, « quand » ?, « comment » ?, « quoi » ?... etc., les données recueillies doivent permettre de déceler les besoin d'un service par rapport à un autre dans une organisation.

⁽¹⁾ Olivier Galland : Revue, Formation des salariés du prive, éd, Septembre, Paris. 2006. p. 5.

Elle doit fournir des renseignements pertinents, entre autres, sur le taux des accidents au travail, sur les risques de (haute température, de pression, de voltage, de charge explosive). Sur les qualifications possédées par les salariés dans chaque service et pour chaque niveau hiérarchique ...etc.

2- L'analyse des données recueillies :

Toutes les données une fois rassemblées, il convient les analyser afin de déterminer la formation nécessaire. Il s'agit de mettre en lumière les écarts de qualification de combler pour accéder à d'autres postes qu'ils occupent actuellement.

Les écarts de qualifications diminués lors d'une période donnée sont très vite dépassés surtout dans les organisations à haute technologie.

3- La classification des besoins :

Lors de l'analyse des données recueillies, plusieurs catégories de besoins sont mise à jour. La classification de ces besoins se fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation. Elle indique clairement les exigences en ressources humaines, la capacité des salariés en place, les besoins exprimés par chaque individu et chaque service ainsi que le diagnostic globale permettant la mise en place d'un programme de formation.

La classification évite aussi l'ambigüité sur les besoins de formation. Enfin, la classification peut aider à répartir plus efficacement les budgets en fonction de rendement anticipé du programme de fonction ¹

7- Réalisation de plan de formation :

Lorsque le projet de plan a été agréé par les différents acteurs, il devient un document de travail non seulement pour l'équipe formation, mais aussi pour tout les responsables d'action.

¹ Ibid. P.334.

Nous voyons donc que la réalisation de plan de formation n'est pas le seul fait des spécialistes de service formation, mais qu'elle concerne un grand nombre d'acteurs jouant des rôles de régulation ou de réalisation.

Les responsables d'action qui appartient au service formation prend contact et avec la formation interne, change de montage de l'action et lance les opérations nécessaires aux actions. ⁽¹⁾

8- Évaluation de plan de formation :

Cette évaluation consiste à donner une valeur au plan de formation, sur le contenu des méthodes pédagogiques.

- ✓ Cette évaluation permet de découvrir si les objectifs de la formation sont atteints.
- ✓ Il s'agit d'apprécier la qualité pédagogique des formations, et les qualifications professionnelles des acquis. Mesure les effets de la formation dans l'entreprise.

✓ L'évaluation se réalise à l'aide d'un tableau de bord suivre les actions de formation, peut être réalisé des informations qui existent dans le bilan social.

Il incombe à la direction des ressources humaines de donner les frais engagés à propos de la formation.

9- Les formes d'évaluation des formations :

Jacque Soyer évoque deux grandes formes d'évaluation des formations qu'on peut exposer comme suit :

- 1- Le pseudo évaluation
- 2- L'évaluation par objectifs

¹ Ibid., p. 335.

A- Le pseudo évaluation : Se divise en trois formes essentielles :**1- Évaluation à chaud :**

Il s'agit de mesurer le degré de satisfaction des stagiaires juste après leurs stages de formation. Son déroulement se fait par un ensemble de question qui portent sur plusieurs aspects de l'action (conditions matérielles, outils pédagogique) qui peuvent servir de sujet de mesure. À savoir l'évaluation « à chaud » qui peut se faire soit, oralement en groupe, ou individuellement par écrit.⁽¹⁾

2- Évaluation à tiède :

Il s'agit d'établir le lendemain du stage un rapport de stage individuel extrême, permettant une connaissance meilleure des organismes et des valeurs produits.

3- Évaluation à froid :

Réaliser plusieurs semaines après le déroulement de la formation. Cette évaluation permet d'obtenir des informations sur l'application des connaissances acquises.

B- L'évaluation par objectifs :

Il s'agit de mesurer les résultats et les effets de la formation, dans le but de vérifier le degré de l'atteinte des objectifs en général.

Dans cette optique, trois types d'objectifs sont à évaluer :

1- L'évaluation par objectifs pédagogiques :

Selon Soyier Jacques, l'objectif pédagogique est la capacité attendue du formé par sa formation.

Il s'agit des classiques « à l'issue de la formation, être capable de ...etc. » Elle est placée sous la responsabilité du formateur qui la réalise par un ensemble de méthodes et outils : questionnaire, test-retests.

⁽¹⁾ Jean Marri Perretti, op.cit. p.200.

2- L'évaluation des objectifs de formation :**Soyer défini l'objectif de la formation :**

« C'est l'énoncé de comportement ou de la compétence attendue qui permettent la réalisation de l'objectif final », on peut dire aussi « objectifs de développement de compétence ».

Cette forme d'évaluation s'effectue après l'action de formation, et porte sur la mesure de comportement au travail : la forme fait-il mieux quelque chose qu'il faisait déjà ? C'est-à-dire savoir ce que la formation lui a apporté dans la réalisation.

3- L'évaluation des objectifs finaux :

Par objectif final on entend les objectifs que s'est fixée l'entreprise sur différents plans : économique, social, technologique.

L'évaluation des objectifs se fait à long terme, contribue aux résultats de l'ensemble de plan de changement liés à l'action de formation. ⁽¹⁾

¹ Jacque Soyer, op.cit p.325.

Conclusion :

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

⁽¹⁾ www.ummt0.DZ/IMG/PDF/mémoire . Le:11-05-2013à 15.00H

Chapitre III

**Satisfaction et adaptation aux seins
des organisations**

Chapitre III satisfaction et adaptation aux seins des organisations

Introduction :

La satisfaction au travail est une des dimensions les plus étudiées dans les recherches sur les comportements organisationnels. En ce sens, les études se sont multipliées ces dernières années, dans le domaine de la force de vente (Brown et Peterson, 1993). Connaître les sentiments des individus à l'égard de leur travail apparaît central pour de nombreux responsables, qui savent que la satisfaction entretient des liens potentiels avec la performance l'absentéisme de leurs employés. Le baromètre de satisfaction constituant un véritable outil de gestion pour les cadres. ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Locke Adain, la nature et cause de satisfaction, éd, Dunnette. London. 1987. P.168.

Section I : satisfaction au sein de l'organisation

1- les liens entre satisfaction des clients et le profit de l'entreprise.

Les liens sont étroits entre la satisfaction des clients et la rentabilité de l'entreprise. Il est intéressant de les concrétiser afin de pouvoir prouver aux décideurs internes les retours sur investissement potentiels d'une mesure efficace de satisfaction des clients

Pour structurer ces liens, on peut expliquer successivement deux approches complémentaires :

- a- Le profit dépend de la part de marché, or celle-ci est directement liée à la qualité perçue relative.
- b- La fidélité des clients maximise le profit. Et, sauf contre-exemple rare, pas de fidélité sans satisfaction. ⁽¹⁾

A Le mécanisme de satisfaction :

Le passage d'un type de besoin à un autre ne s'effectue pas d'une manière continue, évolutive pour l'ensemble des individus, car la réalité de la vie sociale met l'individu dans des situations problématique non maîtrisable qui non seulement freinent la progression mais la contraignent à revoir à son niveau de satisfaction antérieure pour le maintenir et le confirmer.

On doit également retenir que la satisfaction d'un besoin engendre un autre et les situations sociales engendrent toujours d'autres situations, puisque on ne peut jamais atteindre la satisfaction totale. ⁽²⁾

✓ Le processus de satisfaction est divisé généralement en 4 étapes :

1^{ère} étape : l'émergence d'un besoin, d'un désir ou d'une attente chez un individu.

2^{ème} étape : la croyance qu'une action peut réduire l'ampleur du besoin.

3^{ème} étape : l'établissement du but particulier.

4^{ème} étape : la modification des besoins de départ à la suite du résultat obtenu.

⁽¹⁾ Daniel Ray, Commerce et Marketing, Ed, organisation, Paris. 2001. p. 7 et 8.

⁽²⁾ Ibid., P.10.

B- : Le rapport entre la motivation et la satisfaction :

On entend généralement par la motivation l'état d'une personne qui choisit de faire un effort en vue d'accomplir une certaine tâche puis fournir une certaine quantité d'effort pendant un certain temps. Il faut ajouter à cela que la motivation est le processus qui incite un membre du personnel au groupe d'employés ayant chacun leur besoin et leurs aspirations d'instincts, à travailler en vue d'atteindre les buts de l'entreprise. Ainsi la motivation du travail peut se résumer de la façon suivante :

Ces quatre aspect son étroitement liés, aussi quelqu'un qui éprouve le plaisir à faire sans travail est également satisfait. Est sens vif dévoue l'une des questions posant en psychologie de travail du travail est :

- ✓ Pourquoi les gens travaillent-ils ? deux axes principaux sont envisagés par les psychologues pour expliquer, les conduites de travail, la satisfaction et la motivation à ne pas contraindre, dans un premier temps on ne peut pas définir selon le travail et le type d'emploi. ⁽¹⁾
- ✓ La satisfaction est l'état d'esprit de quelqu'un dont les besoins et les désirs sont satisfait, ils supposent une confrontation des attentes avec le résultat affectivement obtenu, l'idée est plus que les attentes dépassants ce qui est obtenu moins la satisfaction est grande.
- ✓ Il apparait qu'un individu ne peut être satisfait de son travail, si les valeurs sont petites ce qui signifie qu'il est motivé par aucun des aspects de son emploi, qu'il attend aucun résultat (meilleure rémunération, plus considération).
- ✓ En revanche il peut être motivé sans être satisfait, si les résultats obtenus ne sont pas à la mesure de ses attentes.
- ✓ Il est insatisfait mais il cherche encore à les atteindre, car il y attache une grand valence inversement, la satisfaction peut être élevée par ce que l'on obtient ce qu'on attendait après plusieurs déception mais n'y tient beaucoup car l'on à trop attendu les résultats enfin obtenus. ⁽²⁾

⁽¹⁾ Pascal Paillé, changement organisationnel et mobilisation des Ressources Humaines. Ed, l'Harmattan, Paris. 2003. P.190.

⁽²⁾ Ibid., P 195.

Chapitre III satisfaction et adaptation aux seins des organisations

✓ Donc pour distinguer la motivation et la satisfaction. Il faudra savoir que la motivation est le stimulant qui pousse le travailleur à satisfaire, c'est-à-dire, avoir un besoin ou un objectif à atteindre et qui motive l'individu et le pousse à atteindre la satisfaction. ⁽¹⁾

2- Le processus de formation de la satisfaction :

Le processus de formation de la satisfaction repose sur un modèle du comportement du consommateur appelé modèle « multi-attributs ».

Ce modèle qui constitue l'un des piliers de la théorie marketing classique provient de l'analyse micro-économique des processus d'achat. ⁽²⁾

A- Les trois caractéristiques majeures de la satisfaction :

Le mode d'évaluation qu'a un client vis-à-vis d'un produit et ou service repose, comme nous venons de l'expliquer, sur un ensemble de critères qu'il faut identifier.

B- La satisfaction est subjective :

La satisfaction des clients dépend de leur perception de nos produits et services, et non de la réalité.

C- La satisfaction est relative :

Directement dépendante de la perception du client et donc par essence même subjective, la satisfaction varie aussi selon les niveaux d'attentes.

On comprend donc mieux le rôle prépondérant de la segmentation en Marketing, dont l'objectif n'est autre que l'identifier des groupes de consommateurs ayant des attentes semblable, de façon ç créer une offre qui leur soit adaptée.

⁽¹⁾ <http://www.referanaces.be/scripts/index.P:asp./heading.ID=5321> le: 20/12/2005, a 13H. 45M.

⁽²⁾ Daniel Ray, op.cit. P.22.

D- La formation des attentes du client :

Comment ce forment les attentes des clients ? Ces anticipations sont le plus souvent fondées sur une base de référence, un « standard » définit :

- Par l'état actuel du marché
- Par les expériences personnelles d'achat
- Par les informations obtenues par le consommateur.

D'autre approche vont plus loin, et démontrent que le consommateur devenant de plus en plus mature face à une décision d'achat a tendance à ce forger des attentes atteignables afin de ne pas être déçu. ⁽¹⁾

3- Théorie de la motivation et la satisfaction :

La conception des relations entre l'homme et le travail sont multiples, elles ont mis d'avantage en évidence l'importance du contenu de travail et son rôle dans la satisfaction professionnelle. Aussi le travail, répond à d'autre besoins que le salaire et la sécurité.

Pour illustrer ce propos, nous allons présenter quelque théorie sur la motivation et la satisfaction.

A- La théorie de l'équité :

L'hypothèse est la suivante : quelle que soit la qualité perçue, certains clients seront satisfaits s'ils jugent la transaction. Dans ce cas, le client compare son propre ratio performance à la vision qu'il a de celui du fournisseur. Trois cas sont alors possible

- S'il juge ces 2ratios équivalents, il se sentira « convenablement traité »
- S'il juge que le ratio du fournisseur est plus favorable que le sien, il sera mécontent, car non « équitablement traité »
- Enfin, s'il juge ce ratio plus favorable pour lui, il aura l'impression d'avoir fait l'objet d'un traitement particulier et préférentiel. ⁽²⁾
-

⁽¹⁾ Daniel Ray, op.cit. P.25.26.

⁽²⁾ Ibid. P.26.27.

B- La théorie de Herzberg :

Le point de départ de cette théorie est une triple récusation. Les méthodes d'incitation directe au travail, réduction du temps de travail, hausse de salaires, ambiance, environnement physique, dynamique des groupes, communication, participation, conseiller au travail sont insuffisants et inefficaces ; les contraintes d'origine externes ne peuvent donner que des résultats médiocres. Il faut donc découvrir le moteur interne, la motivation de l'homme au travail.

Il n'ya pas symétrie entre la satisfaction et insatisfaction, il dysfonctionne entre les déférents facteurs qui conditionnent la vie de travail : les facteurs qui causent l'insatisfaction dans le travail sont différents de ceux qui causent la satisfaction.

L'absence d'insatisfaction n'est pas la satisfaction, l'auteur en dégage six facteurs :

- 1- L'accomplissement de l'individu et de sa tache
- 2- La considération ou la reconnaissance par le groupe des qualités des individus
- 3- Le travail proprement dit ou le contenu du travail
- 4- La responsabilité
- 5- L'avancement ou la promotion
- 6- La possibilité de croissance : facteur marginale difficile à classifier

Ces facteurs sont dénommés « valorisants » par opposition aux facteurs d'ambiance, cause d'insatisfaction, cette idée est proche de notre liminaire en conditions intrinsèques et condition extrinsèques. C'est donc le travail d'environnement (facteurs d'hygiène d'ambiance) qui permettent aux travailleurs de supporter la vie de travail, non de l'assumer pleinement et de la développer. Leurs efficacité est éphémère, il ne faut négliger mais il ne faut pas chercher en ceux la clé de la solution à l'organisation du travail. ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Patrice ROUSSEL, Rémunération Motivation et Satisfaction au travail, éd, Héricart, Paris. 2001. P.37.

C- La théorie des attentes de VROOM :

Élaborée par VROOM (1964), le comportement individuel s'explique par la valence perçue de ces conséquences. Cette théorie suppose également que l'individu opère un choix conscient et raisonne des moyens qui lui permettront d'atteindre ses objectifs, de sorte que l'effort individuels ne sont pas fournis de manière routinière mais plutôt selon un perspectif cout/bénéfices.

La théorie des attentes renvoie au choix d'une stratégie comportementale, plus précisément, elle postule que l'individu évaluera un ensemble de comportement possible et choisira qui lui semble le plus approprié et qui lui permettra d'obtenir les récompense, auxquelles il attache une certaine importance ou une certaine valeur. Ainsi si l'individu estime qu'un accroissement soutenu de la qualité de travail lui procure une augmentation de salaire et de meilleure possibilité d'avancement, la théorie suppose que l'individu adopte ce comportement. ⁽¹⁾

Elle rend compte des interactions entre l'entreprise et les salariés, elle fait appel à la notion d'expectation, une perception de soi, cette confiance est déterminante dans la motivation.

La 2^{eme} approche est l'instrumentalité, le travail va représenter un moyen d'obtenir une rétribution correspondant à l'effort

La 3^{eme} composante est la valence ; il faut que les satisfactions retirées aient une valeur réelle aux yeux de la personne considérée

VROOM précisent la relation complexe qui existe entre performance et satisfaction.

La performance n'entraîne la satisfaction que lorsque plusieurs condition sont réunies, et c'est l'étude de ces conditions qui réalise la motivation au travail.

En effet toute performance est susceptible d'entraîne pour l'individu qui l'à réalise des recomposes « interne » et des recomposes « externe », celle-ci ne seront des sources de satisfaction que si la personne qui a effectué la performance les considérés comme étant juste et équitable.

⁽¹⁾ Ibid. P.40.

Chapitre III satisfaction et adaptation aux seins des organisations

De ce point de vue, la satisfaction est le résultat d'une double évaluation qui concerne le travail réalisé et à qui en a détenu en échange.

4- Les éléments biographiques :

A- : le sexe :

Certain études montrent que les femmes sont plus sont satisfaites que les hommes au travail, d'autre affirment l'inverse, alors que quelques unes ne relèvent aucune différence dans le niveau de satisfaction entre les sexes.

Les disparités entre les hommes et les femmes et liés à diverses indications. Comme les chances d'avancement, les niveaux salariaux, la scolarité, le niveau hiérarchique, ces derniers expliquent mieux la valeur entre le sexe et la satisfaction au travail.

B- L'âge :

L'âge joue un rôle de premier plan dans la satisfaction au travail par la comparaison avec les autres variables socio biographiques comme le sexe, la scolarité, le salaire et l'origine ethnique, mais reste une ambiguïté dans la nature exacte de cette relation. Les études réalisées avant les années 1960 concluent que la relation entre la satisfaction au travail et l'âge est curvilinéaire (en forme de U) : les jeunes travailleurs et les travailleurs les plus âgés seraient plus satisfaits. Pendant les décennies 1960 et 1970, les études font état d'une relation linéaire entre la satisfaction et l'âge, durant cette période, la satisfaction au travail croit proportionnellement au vieillissement des travailleurs. ⁽¹⁾

C- La personnalité :

La personnalité est un indicateur qu'on disait très promoteur dans l'explication de la satisfaction au travail, il n'en demeure pas moins que son influence est modeste et qu'elle n'explique au plus que 5% de la variation de la satisfaction

Plus particulièrement des études plus récentes, montrent que l'influence globale de la personnalité sur la satisfaction au travail reposerait principalement sur deux facteur de second ordre, l'extraversion et névrosisme, ces facteurs de personnalité apportent une

⁽¹⁾ Olivier Galland. Revue : formation des salariés du privé, éd, septembre. Paris, 2006. P102.

Chapitre III satisfaction et adaptation aux seins des organisations

meilleur explication de la variation de la satisfaction au travail, les personne extraverties seraient plus satisfaites au travail que les personnes introverties. Pour ce qui est de névrosisme, la stabilité émotionnelle avait un effet positif sur la satisfaction au travail, alors que l'instabilité déterminerait l'insatisfaction. ⁽¹⁾

D- La scolarité :

L'influence du niveau de scolarité sur la satisfaction au travail n'est pas non plus élucidée. Principalement, se sont des relations linéaires, positives, ou négatives qui sont les plus fréquemment rapportées, cependant certaines études bien que marginale, font état d'une faible relation ou d'une absence de relation entre le niveau de scolarité et la satisfaction au travail, sitôt réaliser les premières études dans l'axe de l'influence de la scolarité sur la satisfaction au travail, un débat s'est fait tour apposant les tenants d'une relation linéaire

Positive aux tenant d'une relation négative, pour les premiers la satisfaction augmente proportionnellement à : l'accroissement de la scolarité, cette hypothèse est soutenue par l'amélioration de conditions couvertes de travail dans les poste nécessitant un niveau plus élevé d'instruction

En revanche les tenants de la relation négative avancent l'inverse c'est-à-dire une diminution de la satisfaction associée à l'augmentation de la scolarité principalement en raison de la multiplication des attentes.

Conformément aux principes de la théorie du capital humain : bien que l'influence de niveau d'instruction sur la satisfaction au travail soit inévitablement pondérée par l'adéquation personne/environnement, il demeure que la majorité des études récentes sur le sujet tendent à confirmer l'hypothèse de la relation positive, aussi les individus les plus scolarisés seraient ceux qui manifestent la plus grande satisfaction par rapport à leur travail. ⁽²⁾

⁽¹⁾ Ibid. p.106

⁽²⁾ Dollan Shimon : Gère les Ressources Humaine concept et outil, éd, organisation, Paris, 1990. P.108.

E- La syndicalisation :

Les études ont conclu presque unanimement que les travailleurs syndiqués étaient moins satisfait, plus récemment des études ont laissé que la satisfaction au travail des syndiqués est supérieure à celle des travailleurs qui ne sont pas, bien que cette relation soit plus évidente pour certaines dimensions de la satisfaction au travail, particulièrement la dimension salariale. Il reste que la satisfaction globale au travail est influencé positivement par la syndicalisation quoi qu'il en soit, l'hypothèse la plus couramment admise désormais est la syndicalisation contribue à l'accroissement de la satisfaction professionnelle et à l'attachement à l'emploi des syndiqués. ⁽¹⁾

Néanmoins d'autres auteurs contient à constater une absence de relation ou influence minime de la syndicalisation sur la satisfaction et soulignent de ce fait le peu d'importance de la présentation syndicale dans la satisfaction au travail.

⁽¹⁾ Ibid. P.109.

Chapitre III satisfaction et adaptation aux seins des organisations

Conclusion :

Comme nous l'avons rappelé à plusieurs reprises tout au long de ce chapitre, il existe de très nombreuses manières d'aborder la satisfaction au travail. Pour notre part, nous faisons le choix de traiter cette attitude comme la somme des attentes professionnelles estimées importantes pour un individu à un moment donné de sa biographie professionnelle. Ce choix induit que les attentes sont affectées d'un ou plusieurs intérêts plus ou moins important qui oriente pour une période de temps l'individu dans la manière dont il négocie son rapport avec son environnement professionnel. Le taux de couverture des attentes détermine chez ce dernier son degré de satisfaction (ou selon le cas de son insatisfaction). Nous avons montré en quoi la caractéristique cyclique de la satisfaction permettait de la présenter comme un mécanisme de régulation. Ceci aura d'importantes conséquences dans la deuxième partie de cet ouvrage.⁽¹⁾

⁽¹⁾ Pascal Paillé, op.cit P.38.

Chapitre III satisfaction et adaptation aux seins des organisations

Introduction :

Il est claié que les demandes des acteurs nous ouvrent la voie à une définition possible de l'adaptation comme catégorie sociologique. Les acteurs semblent, en effet, dire au sociologue que l'organisation sur laquelle ils fonctionnent est mise en question et qu'ils sont nécessaires d'en changer. Dans tous les cas, il s'agit de transformer les pratiques et les représentations des acteurs. Il est possible alors de traduire la demande des acteurs en un énoncé général qui constitue une définition de l'adaptation.¹

¹ Jean- Claude Lugan, Adaptation un concept sociologique systémique, éd, l'harmattan, Toulouse, 2003, p.13.

Chapitre III satisfaction et adaptation aux seins des organisations

Section II : l'adaptation au sein de l'organisation

Nous avons vu au travers de l'histoire du concept, de son parcours, de ses transpositions que l'adaptation associe différentes notions connexes qui participent, par un jeu de combinatoires, de sa définition. Ces notions articulées ensemble peuvent se représenter comme une circularité constructive de l'adaptation des systèmes complexes que l'on peut schématiquement repérer avant de proposer une définition de l'adaptation complexe.⁽¹⁾

1- La circularité constructive de l'adaptation :

Auto- Socio-Eco-Ré- Organisation	Sollicitation du milieu (interne/ externe)
<ul style="list-style-type: none">- Action projectives- Globale endogène- Processus (temps, forme, espace)- Multiplicité et unité- Décision téléologique finalisation (l'adaptation des systèmes complexes)	<ul style="list-style-type: none">- Ouverture échanges- Fermeture reconstitution- Schèmes d'action- Accommodation transformation- Assimilation fonctionnement- Equilibration récursivité- Emergences possibles- Traitement de l'information

Circularité constructive de l'adaptation des systèmes complexes

⁽¹⁾ Ibid., p.300.

2- Adaptation, une définition possible :

Le fait que l'adaptation est inséparable du vivant les processus d'adaptation prennent différentes formes mais sont présent chez tous les être vivants et ceci depuis leur naissance jusqu'à leur mort de l'être biologique à l'être sociale, nous pouvons affirmer une continuité de nature du processus d'adaptation qui articule des nuances de degré et de modalités selon le niveau de complexité les systèmes sociaux humain sont sans doute les systèmes potentiellement les plus complexes et ceux qui articulent potentiellement le plus de possibilités d'adaptation ils conjoignent les processus d'adaptation biologique, psychologique et sociologique.

3- Les différents types de l'adaptation :

1-3- L'adaptation, un processus complexe et global :

Définir l'adaptation comme un processus c'est réaffirmer l'importance de concevoir l'adaptation par son exercice et son résultat. Rappelons avec J-L-le Moigne que l'on peut dire qu'il ya «processus lorsqu'il ya, au fil du temps la modification de la position dans un référentiel « espace-forme », d'une collection de produits quelconques identifiables par leur morphologie, par leur forme donc la conjonction a priori d'un transfert temporel (déplacement dans un espace) et d'une transformation temporelle (modification de la morphologie) constitue par définition un processus. ⁽¹⁾

L'adaptation est multiple dans le sens ou elle se situe à différents niveaux (biologique, psychologique, sociologique) et dans le sens ou, à ces différents niveaux, elle se développe selon différentes modalités.

L'adaptation globale emprunte une variété de modalités et différentes formes qui, si elles ne sont pas de même niveau ou sur le même plan, sont de même nature. Il est toujours possible de repérer les mêmes caractéristiques qui permettent de penser que l'adaptation est toujours de même nature, de nature complexe.

Ainsi, l'unité du processus d'adaptation émerge de l'activité réticulaire d'une multiplicité de processus articulés eux-mêmes à différents sous-système (diversité, variété,

⁽¹⁾ Jean-Louis Le Moigne, La modélisation des systèmes complexes, éd, Etcorr, Paris. 1990. P.46.

Chapitre III satisfaction et adaptation aux seins des organisations

poly-localisation, polycentrisme). Cette unité organise la diversité qui l'organise. On ne peut dissoudre l'unité dans la multiplicité par plus que l'inverse.

Cette activité réticulaire et donc le processus global sont caractérisés par la dialogique, la récursivité, l'hologrammation. C'est donc en ce sens là que l'adaptation est un processus qualifié de complexe et global. ⁽¹⁾

2-3- L'adaptation, un processus endogène et permanent :

Ce processus de par sa globalité et sa complexité est une création originale du système. La multiplicité des adaptations et les possibilités de combinaisons permettent, en effet, au système de créer et de développer une œuvre d'adaptation originale et unique. Ceci étant, aussi originale soit-elle, l'adaptation n'en conserve pas moins sa nature complexe qui la rapproche des modalités d'adaptation des autres systèmes complexe.

L'adaptation se manifeste avec plus au moins d'amplitude au travers de scénarios qui illustrent tous les cas la repérer au travers de régulations synchronique (homéostasies en relation avec des programmes ou des routines.

Ainsi l'adaptation est un processus de délibération originale, marqué dans le même temps par la limitation et la banalité complexe, qui s'exerce en relation avec les sollicitations internes et externes selon une amplitude plus ou moins forte. C'est donc dans ce sens là que l'on peut qualifier le processus d'endogène et de permanent.

3-3- L'adaptation, un processus du système auto-socio-éco-ré-organisé :

Nous faisons ici implicitement référence à la différence entre l'adaptation-état et l'adaptation-processus tel que la définit Piaget. Rappelons que l'adaptation-état est conçue comme une propriété du système complexe. Elle signifie la fermeture cyclique qui exprime, par le jeu des interactions, la reconstruction permanente des unités actives du système et qui manifeste une certaine organisation, une certaine constance du système (fermeture/organisation). C'est elle qui permet notamment d'identifier le système complexe par rapport à ses environnements. L'adaptation-processus est conçue quant à elle comme une fonction

⁽¹⁾ Jean-Claude LUGAN, op.cit. P.302-303.

Chapitre III satisfaction et adaptation aux seins des organisations

du système par le jeu des échanges entre les unités actives et l'environnement (ouverture/ échanges).⁽¹⁾

Qualifier le système d'auto-socio-éco-ré-organisé, c'est dire que le système est partiellement clos, cette clôture se manifeste par un niveau d'organisation. C'est dire également que le processus d'adaptation ne se produit pas comme un commencement absolu mais à l'intérieur d'un cadre préalable d'organisation jusque-là en fonction. Ce cadre préalable d'organisation est la base à partir de laquelle le système peut développer une adaptation-processus. L'organisation comme le dit E. Morin crée "son propre déterminisme systémique."⁽²⁾

3-4- L'adaptation, un processus en relation aux sollicitations du milieu :

- Le milieu interne : (les acteurs du système : formation, responsable de formation ou administratifs, etc.) sollicite le système complexe de manière diverses et permanente. Il peut, par exemple, stimuler le système en émettant divers information sur son état, sur ses stages, sur sa production. Le système va plus ou moins bien interpréter ses informations en relation avec les limites de son système de traitement de l'information interne.
- Le milieu externe : (autre organismes de formation, prescripteurs) sollicite le système complexe en diffusant lui aussi par exemple des informations (changements de modalités de financement, modification de la réglementation, aménagement de cahier de charges).⁽³⁾

3-5- L'adaptation, un processus qui utilise l'organisation comme ressource :

Le niveau d'organisation du système complexe à un moment donnée constitue un ensemble de ressources pour celui-ci. Il s'agit de l'agrégation potentielle de toutes les ressources de toutes les unités actives qui composent le système complexe. Cette organisation constitue un ensemble de ressources potentiellement mobilisables par le système pour modifier son niveau d'organisation. Ces ressources de par leurs combinaisons complexes possibles constituent des potentialités infinies de transformation de l'organisation. Ceci étant, elles sont autant de filtres qui en même temps limitent le système.

⁽¹⁾ Ibid., p.304

⁽²⁾ Edgar Morin, Science avec conscience, éd, Fayard. Paris. 1999, P.247.

⁽³⁾ Jean-Claude LUGAN, op.cit. P. 306.

Chapitre III satisfaction et adaptation aux seins des organisations

Ces ressources, en toute incomplétude et incertitude, permettent néanmoins au système d'être en interaction avec d'autre système. Ce système sollicite les autres systèmes et est sollicité par les autres systèmes. ⁽¹⁾

3-6- L'adaptation, en relation à un système de traitement de l'information :

Le système de traitement de l'information peut se comprendre comme un réseau cognitif associant des schèmes de tous ordres et de tous niveau qui, construits antérieurement, sont plus ou moins conscients et qui, finalement, sont mobilisés par le système complexe en fonction de son projet. Le processus d'équilibration assimilation, accommodation n'est pas étranger à ce système de traitement de l'information, on peut même dire qu'il en est le moteur principal.

Le système de traitement de l'information permet le recueil, la caractérisation, la catégorisation, l'agencement, le rapprochement la signification, il permet de signifie les indices et les symboles qui proviennent à la fois du milieu externe au système complexe et du système complexe lui-même. Le système de traitement de l'information à la fois palpe, explore son milieu en relation avec ses projets. Il capte, sélectionne les informations qui lui paraissent utiles, est écarte les informations qui lui paraissent inutiles. ⁽²⁾

3-7- l'adaptation, en relation aux projets et au système de décision :

Définir l'adaptation en relation aux projets du système complexe, c'est souligner l'idée que le système se repère classiquement au travers de son projet. Le système complexe est à comprendre en relation à une tension projective dont on peut définir l'objet, les motifs, les objectifs, de ses ressources.

Au fur et à mesure que le projet du système se déroule (objectif par objectif, étape par étape, tâche par tâche) il est nécessaire d'évaluer et de comparer.

Cette comparaison est la première étape de tout processus de décision de réajustement de l'organisation du projet et donc, par voie de conséquences systémique, d'adaptation de

⁽¹⁾ Jean Claud LUGAN. Op.cit. P.308.

⁽²⁾ Ibid., p.309.

Chapitre III satisfaction et adaptation aux seins des organisations

l'organisation du système. La deuxième étape est la construction de scénario d'adaptation possible qui viendront répondre aux résultats de la comparaison entre le perçu et le projeté. La troisième étape consiste en la sélection délibéré du scénario d'adaptation qui sera mis en œuvre. Trois grands types de scénario peuvent être développés : agir sur le réel perçu, choisir de s'informer avec retour possible à l'étape une ou deux, décidé de modifier en tout ou partie les objectifs du projet du système.

3-8- L'adaptation, un processus par assimilation, accommodation :

Le système complexe doit développer avec son milieu interne et externe des interactions interdépendantes et inter signifiantes. Ces interactions peuvent se comprendre au travers du schéma général d'équilibration de l'assimilation et accommodation.

Le processus d'assimilation/accommodation et donc les schèmes d'action sous-jacents sont proactifs, ils permettent au système de comprendre l'objet, d'agir sur lui et de le transformer. Il est également rétroactif puisque les objets, ainsi transformés et appropriés par le système, viennent compléter la gamme des schèmes possibles à utiliser lors de nouvelles sollicitations. La pro activité et la rétroactivité forment ensemble une boucle récursive d'assimilation/accommodation qui est à l'origine de la génération de possibles.

Le processus d'adaptation prend racine dans le terreau de l'assimilation/accommodation, processus indispensable à la construction de la complexité humaine tant sur le plan des sujets que sur celui des organisations qu'ils développent ensemble, que sur celui de la société globale. ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Ibid. P. 309.

3-9- L'adaptation, un processus dont le résultat est satisfaisant et pertinent :

Nous avons vu, le résultat de l'adaptation ne peut se comprendre sans la perspective téléologique et sans la référence à la fois au système de traitement de l'information et au système de décision, le tout sous-tendu de manière différenciée par le processus d'assimilation/accommodation.

Les deux ressources principales de l'adaptation (système de traitement de l'information et système de décision) se construisent, comme tout schème d'action, de manière auto-socio-éco-ré-organisée et son, par construction même, relatives à l'histoire du système, son expérience, ses projets, les situations locale et le contexte..., ces deux systèmes sont donc incomplets, incertains, approximatifs, non- exhaustifs ce qui ne les empêche nullement d'assumer leur fonction au sein du système complexe mais ce qui leur confère un caractère limité. N'oublions pas que ces systèmes sont soutenus par des acteurs sociaux qui fonctionnent eux-mêmes selon une rationalité limitée.

C'est donc dans ce sens que l'organisation émergente en tant que délibération faisant suite au processus de décision et d'adaptation et compte tenu de tous les critères auxquels elle répond, est la plus effective (cohérence entre l'organisation et les finalités du système complexe), la plus satisfaisante (en regard des critères interne et externe, en lien avec les décisions et les procédures par lesquelles elles sont élaborées).⁽¹⁾

On pourrait aussi qualifier cette organisation d'adéquate ou bien encore d'idoine.

⁽¹⁾ Jean-Claude LUGAN, op.cit. P.314.

3-10- L'adaptation, d'une organisation complexe à l'autre :

L'organisation du système complexe associe l'activité et le résultat : l'organisation est le résultat temporaire du développement du système complexe, toujours interrogé, toujours renouvelé. L'adaptation est l'activité processuelle par laquelle l'organisation se transforme et "ce qui est fait, ce qui fait, sont indivisibles".⁽¹⁾

L'organisation du système complexe associe le probable et l'improbable, le prévisible et l'imprévisible, l'incertitude et la certitude. Fondamentalement l'adaptation est liée à ces oscillations dialogiques. "Je me passai fort bien de certitude dès lors que j'acquis celle-ci, que l'esprit de l'homme ne peut en avoir"⁽²⁾ et il n'y a d'adaptation que parce que qu'il y a du balancement, de l'hésitation, de la fluctuation. L'adaptation est une modalité possible pour affronter la versatilité systémique.

L'organisation du système complexe conjoint la diversité des adaptations et l'unité de l'adaptation : la diversité/unité des adaptations biologique, psychologique et sociologique ; la diversité/unité des adaptations des acteurs individuels (profils, stratégies, points de vue, etc.) dont la trans-construction du sujet et des organisations est le processus central de cette conjonction adaptative. Elle associe l'unité du Tout et la diversité des parties, «le tout est plus que la somme des parties et la partie est plus que la fraction du tout".⁽³⁾

C'est donc dans ce sens que l'adaptation est le passage d'un niveau d'organisation complexe à un autre niveau d'organisation complexe.

¹ Paul Valéry, Œuvre complètes. Éd, Eupalynos, Paris, 1951, p. 128.

² André Gide, Les Nouvelles Nourritures, éd, Gallimard, Paris. 1951, p.93.

³ Jean-Louis Le Moigne, op.cit. Paris, 1990, p.80.

3-11- L'adaptation, un processus composé d'opérateurs de complexité :

Ces opérateurs, relèvent fondamentalement de l'organisation comme conjonction de l'action conjoignant et des acteurs conjoints et son donc à ce titre essentiellement humain. Ils trouvent leurs sources dans la complexité humaine et donc dans les acteurs du système complexe. Les opérateurs de l'adaptation participent alors de la complexité humaine réalisée, incarnée dans les projets organisationnels et son rendu visibles par les actions développées par les acteurs sociaux.

Pour ce faire les opérateurs d'adaptation articulent praxis et épistémè. Ils sont actions sur le réel qui produisent réflexions qui produisent action, ainsi de suite par tâtonnement récursif ou l'action est corrigée en fonction des résultats et ce jusqu'au moment ou le système complexe estime (en relation avec une rationalité limitée/procédurale) atteindre un degré de pertinence satisfaisant.

Les opérateurs d'adaptation participent ainsi de l'apprentissage du système complexe et de son organisation, de l'organisation de toutes les unités actives y compris les acteurs du système eux-mêmes à la fois sur le plan individuel et collectif. ⁽¹⁾

Les opérateurs d'adaptation (unité de l'adaptation) plongent leurs racines dans la complexité humaine et empruntent les mêmes voies. Ils permettent au système complexe, suite à une interrogation sur la pertinence et l'effectivité de son organisation, d'engager une réflexion sur celles-ci. Ils permettent ainsi au système complexe l'acquisition de nouvelles connaissances sur lui-même. Ils facilitent l'émergence de scénarios de complexification en vue de la réorganisation du système.

¹ Jean-Claude LUGAN. Op.cit. P.317.

3-12- L'adaptation, un processus incarné par un tiers : le sociologue :

Ce terme tiers, quel que soit le niveau et les modalités, fonctionne comme un opérateur d'adaptation entre deux niveaux d'organisation. Il prend différentes formes mais, qu'il s'agisse d'un objet physique ou symbolique ou encore d'une personne ou d'un collectif, il intervient toujours dans le passage d'une organisation complexe vers une autre organisation complexe différente. Le terme tiers est alors une ressource que le système mobilise dans son processus d'auto-socio-éco-ré-organisation. Le système complexe cible dans ses ressources internes et/ ou externe une unité active à laquelle il attribue cette fonction d'opérateur d'adaptation et de complexité.

L'idée de l'intervention de ce terme tiers trouve sa légitimité, comme nous venons de le voir, dans les unités constitutives du système complexe lui-même qu'il s'agisse dans plans biologique, psychologique, psychosociologique ou sociologique.

Elle trouve plus fondamentalement sa légitimité dans la systémique. Nous l'avons vu à plusieurs reprises, toute chose n'existe que dans ses interactions avec les autres choses. Il est nécessaire de conjointre à la fois les interactions qui lient les choses et les choses elles-mêmes. Qu'il s'agisse des unités actives du système complexe, des conflits ou des coopérations entre ces unités actives ou bien encore de la multiplicité des adaptations ou de l'unité de l'adaptation, il n'y a pas de choses existant en soi, isolément, et puis, extérieurement à elle, des rapports qui les unissent. Il est impossible de concevoir la chose isolée de ses interactions aux autres choses. Ces interactions tissent, construisent, organisent la chose.⁽¹⁾

⁽¹⁾ Ibid., p.318.

Chapitre III satisfaction et adaptation aux seins des organisations

Conclusion :

L'adaptation ainsi définie prend place aux côtés de ses proches cousine que sont l'évolution et le changement. Rappelons, avec G.Rocher que l'on s'accorde aujourd'hui à dire que "l'évolution sociale est l'ensemble des transformations que connaît une société pendant une longue période qui dépasse la vie d'une seule génération ou même plusieurs générations. L'évolution sociale se rapporte donc à ce que l'on pourrait appeler les tendances séculaires qu'on ne peut observer à une échelle réduite, mais qui apparaissent lorsqu'on adopte une perspective à très long terme a ce niveau d'analyse, les menus changements, pour constituer une certaine ligne ou une courbe qui décrit le sens ou le mouvement d'une tendance générale. L'évolution sociale n'est donc observable qu'à très haute altitude, ou les détails du paysage se fondent dans une image ou un mouvement d'ensemble."⁽¹⁾

⁽¹⁾ Guy Rocher, Introduction à la sociologie générale : le changement sociale. Ed, Seuil, Paris, 1972, p.17.

Section I : **présentation du SARL RAMDY**

SARL RAMDY «FROMAGERIE » HISTORIQUE

C'est en **1983**, que mûrit dans l'esprit du **groupe Batouche**, l'idée de création d'une petite unité de yaourt dans la région **d'ighzer Amokrane** avec des moyens très limités.

L'unité n'a démarré qu'avec une remplisseuse de pot préformé d'une capacité de 1000pots/heure.

Afin de parvenir à supplanter ces rivaux, et de faire face aux exigence de l'heure, aussi bien en quantité qu'en qualité le **groupe Batouche** a modéré l'équipement de l'unité et il a fait entré une équation simple « ceux qui ne travaille pas n'ont pas d'ambition, donc pas d'avenir dans l'entreprise », avec des efforts et un travail acharné, l'unité a réussi à acquérir en 1986 une conditionneuse d'une capacité de 4000/heure.

En 1988, comme le dit si bien le proverbe « à cœur veillent rien d'impossible ». L'entreprise se voit dotée d'un atelier de fabrication de fromage fondu et de camembert.

En 1991, se fut l'acquisition d'une ligne de production de crème dessert.

En 1993, une nouvelle conditionneuse est arrivée avec une capacité de production de 9000/heure.

En 1995, l'entreprise **DJURDJURA** sort carrément de son adolescence, par l'acquisition de 02 conditionneuses 12000 et 9000 pot/heure et une remplisseuse de 7000 pot/heure.

En 1996, profitant de la création de la zone industrielle **d'Akbou**, **groupe Batouche** inaugure sa nouvelle unité.

En 1999, construction d'une 2^{ème} usine de fabrication des produits laitiers « fromage fondu, en portion 08 et 16 portion, fromage à pâte pressé, camembert ».

En octobre 2001, signature de l'accord de partenariat avec le **groupe DANONE**.

❖ **PARTENARIAT « DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA ».**

En octobre 2001, le leader mondial des produits laitiers frais « **groupe DANONE** » a conclu un accord de partenariat avec la laitiers **DJURDJURA** leader du marché Algérien des produits laitier frais (**PLF**) en prenant une participation de 51% dans la société « **DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA** » (**DDA**).¹

¹ Document interne de l'entreprise.

Après l'année 2002 consacrée à rénover le site d'Akbou et à mettre en place des outils industriels nécessaires à l'expansion future, la marque **DANONE** a été lancée en Août 2002.

❖ Situation géographique :

Usine implantée :

- Dans une zone industrielle, véritable carrefour économique de Bejaia, de quelques unités de production agroalimentaire et en cours d'expansion.
- A 02 Km d'une grande agglomération.
- A quelques dizaines de mètres de la voie ferrée.
- A 60 Km de Bejaia, chef-lieu de la région et pôle économique important en Algérie dotée d'un port à fort trafic et d'un aéroport international.
- A 170 Km à l'est de la Capitale Alger.¹

Infrastructure :

Superficie totale : 2397 m²

- Couverte : 1875 m²
- Bâtie : 2000 m²

Ateliers : au nombre de 03

- Atelier conditionnement f. fondu : 325 m²*7 m haut
- Atelier préparation de f. fondu : 40 m²*7 m haut
- Atelier conditionnement de fromage à pâte pressée : 156 m²*7 m haut

Chambre froid : 400 m³

Hâloir : 300 m³

Magasin matières premières : 1500 m³

Laboratoire d'autocontrôle : 2*16 m²

Bureaux administration : 225 m²

Equipements :

❖ Fromage fondu :

- (01) cuiseur de type **STEPHAN** de 100 Kg par cuite.

¹ Document interne de l'entreprise.

- (04) **KUSTNER** de 100 portion/minute chacune soit une capacité de conditionnement de 7.00 Kg/ minute.
- (01) conditionneuse de type **ATIA** pour conditionnement de fromage fondu en barre de 1-2 Kg/cycle.
- Banderoleuse de boites de fromage portion de type **GRANDI**.

❖ **Fromage à pâte pressée :**

- Nettoyeuse de meules de type HAJEK.
- Guillotine pour meule de type HAJEK.
- Râpeuse de pâtes pressées.
- Coupeuse de meules.
- Conditionneuse et ensacheuse de fromage à pâte dure.

❖ **Camembert :**

- Ligne complète de fabrication de type
- Capacité : 3 tonnes/jour.

Ateliers y afférents (préparation, égouttage, hâloirs...) peuvent être préparés et aménagés vu la disponibilité de l'espace et d'ateliers libres.¹

❖ **Coût de projet :**

- **Infrastructure : 50.000.000 DA**
- **Equipements divers : 150.000.000 DA**

Coût total : 200.000.000 DA

Soit : 3.000.000 Euros.

- **Effectif :**

-

❖ **Total effectif : 270**

❖ **Par catégorie socioprofessionnelle :**

- **Encadrement : 13**
- **Maîtrise : 42**
- **Exécution : 138**

❖ **Moyenne d'âge : 35 ans**

¹ Document interne et externe de l'entreprise.

Conclusion :

Indépendamment des capacités, présentées, de la fromagerie Djurdjura, il serait peut être intéressant de focaliser l'attention sur l'opportunité que peut offrir un marché encore vierge, hormis quelques marques locale, et un potentiel consommateur de 31 million de consommateur en mesure, sans aucun doute, de garantir la rentabilité d'un investissement aussi conséquent soit-il.

Section II :

L'organisation des ressources humaines au sein de la SARL RAMDY.

I- Présentation et tâche principale du département des ressources humaines.**1- Présentation du département des ressources humaines :**

Le département des ressources est situé à côté du service commercial. Il est composé de :

- Un DRH (directeur des ressources humaines).
- Une secrétaire.
- Une psychologue industrielle.

1.1. Définition du DRH (directeur des ressources humaines).

La direction des ressources humaines a pour vocation l'ajustement des ressources humaines aux impératifs stratégiques de l'entreprise ; elle s'efforce aussi par le dialogue, le conseil et la préconisation d'influer sur les objectifs de l'entreprise en mettant en valeur l'importance du capital humain.¹

- **Ses tâches principales se résument à :**
 - ❖ La gestion des ressources humaines (entrée/sortie) des travailleurs ;
 - ❖ La gestion des paies ;
 - ❖ La gestion des conflits des travailleurs ;
 - ❖ La prise de décision finale sur le recrutement ;
 - ❖ La préparation des tâches ;
 - ❖ Les licenciements ;

¹ Document interne de l'entreprise.

1.2. Définition de la secrétaire :

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

- Ses tâches principales se résument au :
 - ❖ Suivi de l'état des absences des travailleurs ;
 - ❖ Suivi des bons de prises et sorties des travailleurs ;
 - ❖ Suivi des congés annuels ;
 - ❖ Préparation des éléments de paies ;
 - ❖ Mise à jour des registres légaux ;
 - ❖ Classement des demandes d'emploi ;
 - ❖ Suivi des contrats de travail.

1.3. Définition de la psychologie industrielle :

Le psychologue du travail (ou d'entreprise) est une psychologue diplômée en relations sociales, ou organisation du travail.

- **Ses tâches principales se résument à :**
 - ❖ L'évaluation des candidats pour le recrutement ;
 - ❖ S'occupe des testes techniques pour les candidats ;
 - ❖ Suivi des cas psychologiques (perturbation, et.....)
 - ❖ S'occupe des remboursements, CNAS ;
 - ❖ Suivi des visites médicales (médecine du travail) tels que Visites d'embouches, Visites périodiques, Visites spontanées.¹
 - ❖

¹ Document interne de l'entreprise.

2- La formation au sein de la SARL RAMDY.

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

On distingue deux types de formations :

2.1. La formation externe de l'entreprise :

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

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

Exemple de la SARL RAMDY



Les différentes directions de l'unité transmettent à la Direction d'Administration Générale (D.A.G) leur besoins en formation nécessaire au bon déroulement des services concernés.¹

¹ Document interne de l'entreprise.

2.1.1 Plan prévisionnel de formation :

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

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

2.1.2 Enregistrement :

La personne formée sera inscrite sur le registre de formation avec indication du nom, prénom, lieu, date et durée de la formation afin d'assurer une certaine traçabilité permettant d'évaluer l'efficacité de ces actions de formation.¹

2.1.3 Evaluation des fonctions de formation :

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

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

¹ Document interne de l'entreprise.

- ❖ En recueillant un maximum d'informations et de documentation ;

L'évaluation des actions de formation, au sein de la SARL RAMDY s'effectue en deux temps :

- a) Evaluation par le formé "à chaud" : elle se limite à recueillir à la fin de chaque formation les opinions des stagiaires sur l'action de la formation à laquelle ils viennent de participer.
- b) Evaluation par le responsable hiérarchique "à froid"(deux à quatre mois après) : pour voir ce qu'il a retenu, l'atteinte des objectifs pédagogiques et plus généralement l'évaluation des résultats de la formation, le responsable a un avis pertinent sur l'amélioration des performances du formé.

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

En fonction des besoins, il est également possible d'attacher un test de connaissances aux évaluations, afin de vérifier directement le niveau de connaissances acquises par les participants au cours de la formation.

2.2. La formation en interne de l'entreprise :

Les nouvelles recrues au sein de la SARL RAMDY sont soumises en premier lieu à une période d'essai, durant laquelle elles sont appelées à maîtriser toutes les activités assignées à leur poste.¹

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

- Sont assistées par une ou plusieurs personnes exerçant un niveau de la même activité et ayant acquis une certaine expérience dans le poste ;
- Bénéficient d'une formation et initiation en interne à travers les modes opératoires de production, de laboratoire, et le manuel technique ;

¹ Document interne de l'entreprise.

- Sont évaluées à la fin de la période d'essai par leurs responsables hiérarchiques ou une commission pluridisciplinaire compétente.¹

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

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

¹ Document interne de l'entreprise.

Chapitre IV

Analyse et interprétation des données

II .1 Les caractéristiques de la population d'étude :**Tableau N°1 : répartition des enquêtes selon le sexe.**

Sexe	Effectif	Pourcentage
Masculin	79	91%
Féminin	8	9%
Total	87	100%

Ce tableau montre que la quasi-totalité des enquêtes sont de sexe masculin soit de 91%, reste 9% du sexe féminin.

On constate que le domaine d'intervention des hommes est plus large à celui des femmes, surtout le domaine de production et d'exécution. Les femmes ne peuvent exercer certaines fonctions. Vu leurs conditions physiques, elles ne peuvent occuper des postes d'exécution. Ainsi, la plupart des femmes veulent occuper des postes supérieurs où on demande un effort intellectuel non pas physique, ainsi le travail de la femme dans les usines et précisément dans la production demande un effort physique. Pour cela la femme est peu dominante dans certain activités.

Tableau N°02 : Répartition des enquêtés selon l'âge.

Age	fréquence	pourcentage
Moins de 25 ans	3	4%
] 25ans-35ans]	56	64,%
] 35ans-45ans]	27	31%
] 45ans-55ans]	1	1%
Total	87	100%

Dans ce tableau, on relève que la majorité des enquêtés soit 64% appartiennent à la catégorie d'âge comprise entre]25ans-35ans]. Vient en deuxième place celle des]35ans-45ans] qui représente 31%, tandis que la catégorie des enquêtés ayant moins de 25ans

occupe la troisième place avec 4% car c'est la catégorie la plus jeune des deux autres et elle a un manque d'expérience dans le domaine de travail. On trouve en quatrième place la catégorie qui ont entre]45ans-55ans] avec seulement 1%, la catégorie la plus âgé où on trouve la majorité sort en retraite.

D'après les données de ce tableau on constate que la majorité sont des jeunes, l'entreprise favorise cette catégorie car elle est plus motivée, plus engagée, et donne le meilleur d'elle-même pour assurer la stabilité dans l'entreprise et faire sa carrière.

Tableau N°03 : répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Secondaire	22	25%
Moyen	51	59%
Universitaire	14	16%
Totale	87	100%

Dans ce tableau on relève que la majorité des enquêtés soit 59% à savoir celle de niveau d'instruction moyen. Vient en deuxième lieu le niveau secondaire qui représente 25% et 16% appartient au niveau universitaire.

On constate donc que la majorité des salariés de l'entreprise RAMDY ont un niveau moyen. C'est le niveau qu'exige le secteur de la production (savoir manipuler la machine et avoir des aptitudes d'intervention).

Tableau N°4 : répartition des enquêtés selon le poste occupés.

Poste occupé	Fréquence	Pourcentage
Exécution	31	36%
Maitrise	42	48%
Cadre	14	16%
Totale	87	100%

A partir de ce tableau on observe trois catégories des salariés à savoir les agents de maîtrise 48% et 36% pour les agents d'exécution, et 16% pour les cadres, on constate que le taux d'agents de maîtrise est plus important par rapport aux agents d'exécution, car la fonction de ces derniers se limite seulement à la réparation et au contrôle des machines. Par contre, à ce niveau les travailleurs doivent suivre continuellement des formations dans le but d'accomplir convenablement leurs tâches qui concernent la production.

Tableau n°5 : Répartition des enquêtes selon le niveau d'instruction et le poste occupé :

N. d'instruction \ Poste occupé	Exécution		Maitrise		Cadre		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Secondaire	18	82%	3	14%	1	5%	22	100%
Moyen	7	13,72%	44	86%	0	0%	51	100%
Universitaire	0	0%	0	0%	14	100%	14	100%
Total	25	28,73%	47	54,02%	15	17,24%	87	100%

Dans ce tableau on remarque que la majorité des enquêtés, soit 54.02% sont d'un niveau d'instruction moyen, vient en deuxième lieu le niveau secondaire qui représente 28,73% et 17.24% appartient au niveau universitaire.

A partir de ce tableau on observe trois catégories des salariés on a : Les agents d'exécutions, les agents de maitrises et les cadres,

On a la première position les agents de maitrise avec un taux de 54.02%est parmi eux on a 86%qui on un niveau moyen, et on deuxième position on a un taux de 14%qui on un niveau secondaire.

On deuxième position on a les agents d'exécutions avec un taux de 28.73%, et parmi eux on trouve 82%qui on un niveau secondaire et 14% on un niveau moyen,

On dernière position on trouve 17.02% sont des cadres qui on un niveau universitaire parmi eux on a 100% sont des universitaires car à ce niveau on exige des cadres qui on un niveau d'instruction très élevé pour une très bonne organisation et une bonne gestion au sein de l'entreprise, et 5% on un niveau secondaire qui occupe une place d'un cadre au sein de l'entreprise par expérience et aussi par l'ancienneté.

D'après les données du tableau la majorité des salariés de l'entreprise RAMDY ont un niveau moyen dont c'est le niveau qui exige le secteur de production (savoir manipuler la machine et savoir des aptitudes d'intervention).

Tableaux N°06 : répartition des enquêtés selon l'ancienneté.

Ancienneté	Fréquence	pourcentage
Moins de 5ans	53	61%
] 5ans-10ans [31	36%
] 10ans-15ans [3	3%
Total	87	100%

Les données de ce tableau illustrent que la majorité des salariés de l'entreprise, soit 61% sont recruté récemment, et 36% sont recruté à partir de l'année 2005 et plus, tandis que les 3% sont recruté dans les années 2000 et plus.

On constate que l'entreprise RAMDY s'intéresse beaucoup plus à la catégorie des jeunes, pour l'extension et élargissement de l'entreprise. Elle voit les capacités physiques comme possibilité de développer la production, par contre les deux autres catégories avancées dans l'âge exercent une tâche qui ne demande pas de grands efforts comme magasinier ou contrôleur.

III- analyse et interprétation de la première hypothèse.**Tableau N°07 : répartition des enquêtes selon l'acquisition de formation.**

Acquisition de formation	Fréquence	Pourcentage
Oui	44	50,57%
Non	43	49,42%
Total	87	100%

Les données présentées dans ce tableau indiquent que 50,57% ont reçu une formation dont 49,42% n'ont pas suivi une formation.

On constate que la moitié des ouvriers de l'entreprise ont suivi une formation dans l'entreprise, ce qui explique qu'elle suit une stratégie de formation pour faciliter l'adaptation des travailleurs à leur postes occupés et pour développer leurs capacités et leurs compétences.

Tableau N°08 : répartition des enquêtes selon le suivi de formation et le lieu de formation.

Acquisition Lieu	Oui		Non		Total	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Dans l'entreprise	41	6.52%	0	49,42%	41	100%
Hors l'entreprise	3	100%	43	0%	46	100%
total	44	50,57%	43	93,47%	87	100%

D'après les données de ce tableau, on constate que 50,57% des formés ont suivi une formation dont 49,42% n'ont pas suivi une formation.

Dans ce tableau on constate que parmi les 50,57% qui ont fait de la formation on trouve 100% des formés qui l'ont faite à l'intérieure de l'entreprise car elle est moins chère et moins coûteuse, en deuxième position on a 49,42% qui n'ont pas fait une formation et parmi eux

on a 93.47% sont ceux qui n'ont jamais fait de formation, tandis que 6.52% on fait une formation en d'hors de l'entreprise.

Cela explique que l'entreprise RAMDY s'intéresse à la formation de ses agents pour leurs faciliter l'adaptation avec les exigences du travail et augmenter le rendement, et la bonne qualité et une bonne productivité.

Tableau N°9 : répartition des enquêtés selon l'acquisition de formation et le type de formation :

Acquisition Type	Oui	Non	Totale
Perfectionnement	4 8.51%	43 91.84%	47 100%
Formation spécialisé	8 100%	0 0%	8 100%
Recyclage	32 100%	0 0%	32 100%
Totale	44 50.57%	43 49.42%	87 100%

D'après les données recueillies dans ce tableau, on remarque que 50.57% des travailleurs ont suivi une formation, 49.42% n'ont suivit aucunes. Le classement de ces formations est tel que : On trouve dans la première position la formation recyclage avec un taux de 100%, suivit de la formation spécialisée avec le même taux de 100%, en dernier rang on trouve la formation perfectionnement avec un taux de 8.51%.

D'après ces résultats, on constate que l'entreprise RAMDY s'occupe beaucoup plus de la formation recyclage tel que la formation spécialisée. Comme la plupart de ses ouvriers sont des nouveaux dans le domaine de travail l'entreprise a pour fin de les adaptés d'une manière générale à leurs nouveaux postes.

Tableau n°10 : répartition des enquêtés selon la durée de la formation suivie

Durée de la formation	Fréquence	%
1jour-5jour	25	28.73%
5jour-1mois	11	12.64%
Plus de 1mois	8	9.19%
Se qui non pas suivi de formation	43	49.42%
Total	87	100%

Ce tableau montre la répartition de la durée de formation, des catégories socio professionnelle, dont l'organisation prend en charge leurs fonctions.

On constate que la majorité des interrogés ont suivi des formations de 1à 5jours représente un taux de 28.73% sur l'échantillon total.

Dans la deuxième catégorie de 5jours à 1mois on trouve un pourcentage de 12.64% sur l'échantillon total.

La troisième position, celle de la formation longue durée, plus d'un mois, présentée avec un pourcentage de 9.19%.

Et enfin en dernière position on trouve ceux qui non pas suivi de formation avec une fréquence de 43personne de notre échantillonnage ce qui représente 49.42%, tan disque 50.56 en suivi une formation.

L'entreprise RAMDY offre des formations de courtes durées à ses travailleurs cela au fait du manque d'effectif, ou bien peut être leurs travailleurs ont un bon niveau d'instruction qui ne demande pas des formations approfondies, par contre des améliorations dans le domaine.

Dans la deuxième catégorie les formations suivies sont celles de moyennes durées et qui est presque du même niveau que celles de longues durées. On va dire que l'organisation

donne ce genre de formation à ses catégories socio professionnelles, lorsqu'ils ont des besoins exigés dans leurs postes.

Tableau n°11 : répartition des enquêtés selon le nombre de formation et sa suffisance

Suffisance Nombre de formation	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
] 1-3]	43	100%	0	0%	43	100%
] 3-6]	1	100%	0	0%	1	100%
Ce qui non pas suivi de formation	0	0%	43	100%	43	100%
Total	44	50.57%	43	49.42%	87	100%

La tendance générale des chiffre montre que 50.57% des interrogés sont satisfait de l'issu de leurs formations tandis que 49.42% sont insatisfait.

D'après les données de ce tableau on constate que parmi les 50.57% on suivi la formation on a ceux qui en suivi des formations de]1-3] avec une fréquence de 43 personne ce qui nous donne un pourcentage de 100%, et en deuxième position on a ceux qui on suivi la formation de]3-6] avec une fréquence de une personne ce qui nous donne un pourcentage de 100%, tan disque que la fréquence de 43 ouvriers qui représentent 49.42% sont ceux qui n'ont pas suivi des formations au sein de l'entreprise.

Dans ce tableau, on constate que l'entreprise RAMDY ne se donne pas assez de formations pour satisfaire ses travailleurs.

Même si l'entreprise RAMDY ne fourni pas beaucoup de formation pour ses travailleurs, on trouve que les formations données sont très satisfaisantes.

Tableau N°12 : répartition des enquêtés selon la prise en charge de formation en cas d'achat de nouvel équipement :

Prise en charge	Fréquence	Pourcentage
Oui	60	69%
Non	27	31%
Total	87	100%

D'après les données de ce tableau on constate que l'entreprise RAMDY prend en charge ses travailleurs en cas d'un achat d'un nouveau équipement avec un taux de 69%, et cela pour bien maîtriser les nouveaux matériels achetés, pour la deuxième catégorie on trouve que 31% ne sont pas pris en charge peut être pour des raisons de non qualification de ces travailleurs du aux manque de leur niveau d'instruction....etc.

Tableau n°13 : répartition des enquêtés selon le volume des groupes qui ont suivi la formation:

Nombre des formés	Fréquence	Pourcentage
Moins de 20	39	88.63%
] 20-40]	5	11.36
Sans qui non pas suivi de formation	43	100%
Total	87	100%

D'après les données de ce tableau on constate que les formateurs ont fait des formations par groupes.

Pour cela on a un nombre de moins de 20 en première position avec un taux de 44.82%, en suite le nombre de] 20-40] avec un taux de 5.74%.

Et on a une autre catégorie qu'est celle qui n'a jamais fait de formation avec un taux de 49.42%.

Les données de ce tableau nous montrent que l'entreprise RAMDY se base beaucoup plus sur les formations des moins de 20 élément car elles ne coutent pas chère et elles concernent les agents de maitrise est les semi cadre, tandis que les formations par groupes entre]20-40] elles coutent très chère et elles concernent les cadres de l'entreprise.

Tableau n° 14 : répartition des enquêtés selon les types de formateur et la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle \ Type de formateur	Exécution	Maitrise	Cadre	Total
Operateur	16 36.36%	28 63.63%	0 0%	44 100%
Professeur universitaire	0 0%	0 0%	11 100%	11 100%
Responsable HSE	2 8.33%	22 91.66%	0 0%	24 100%
Maintenance	0 0%	8 100%	0 0%	8 100%
Total	18 20.69%	58 66.66%	11 2.65%	87 100%

D'après les données de ce tableau on constate que les agents de maitrise sont plus formé au sein de l'entreprise avec un taux de 66.66%, est en deuxième position les exécutions avec un taux de 20.69%, et enfin les cadres avec un taux de 12.65%.

Les agents de maitrise ce sont les plus qui reçoivent des formations car sont moins couteuse, et elles se font à l'intérieure de l'entreprise, ils reçoivent leur formation en première position par les agents de maintenance avec un taux de 100% en suite dans la deuxième position les responsables en HSE avec un taux de 91.66% et enfin la dernière position, les opérateurs avec un taux de 63.63% .

D'après les données de ce tableau on constate que l'entreprise RAMDY s'intéresse beaucoup plus sur la formation de ses agents de maitrise parce qu'elles sont moins couteuses et afin qu'ils puissent manipuler les machines et suivre le progrès technologique, par contre les agents d'exécution sont moins instruit par rapport aux agents de maitrise, et pour la catégorie des cadres elles qui est très couteuse.

Tableau n°15 : répartition des enquêtés selon les conditions de déroulement de la formation et le type de formation :

Type de formation Condition de formation	perfectionnement		Formation spécialisée		Recyclage		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Restauration	1	3.22%	5	16.12%	25	80.64%	31	100%
Transport	1	10%	2	20%	7	70%	10	100%
Les primes	2	66.66%	1	33.33%	0	0%	3	100%
Total	4	9.09%	8	18.18%	32	72.73%	44	100%

D'après les données de ce tableau on constate que l'entreprise RAMDY mit à disposition tous les moyens au service de leurs travailleurs pour un meilleur déroulement de leur formation.

Les données de ce tableau nous montre que l'entreprise RAMDY s'intéresse beaucoup plus à la formation recyclage car elle est moins couteuse c'est pour cela qu'on trouve un taux de 72.73%, en deuxième position on trouve la formation spécialisée, et enfin la formation perfectionnement avec un taux de 9.09%.

En trouve au premier lieu la restauration dans la formation recyclage avec un taux de 80,64% car elle représente un besoin biologique indispensable, en deuxième position on trouve le transport avec un taux de 70%.

D'après ces données on constate que l'entreprise RAMDY mit à disposition de ses ouvriers tous les moyens nécessaires à fin de mettre ses travailleurs dans de bonnes conditions pour la formation et la bonne acquisition du savoir faire.

Tableau n°16 : répartition des enquêtés selon le rôle de la formation et le niveau d'instruction.

Rôle de la formation Niveau d'instruction	Très important		Important		Aucun		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Secondaire	18	81.81%	0	0%	4	18.18%	22	100%
Moyen	42	82.35%	2	3.92%	7	13.72%	51	100%
Universitaire	12	85.71%	2	14.28%	0	0%	14	100%
Total	72	82.75%	4	4.59%	11	12.64%	87	100%

Dans ce tableau, on constate que la formation joue un rôle très important, car 82.75% pensent que la formation est très importante dans l'entreprise, en deuxième position on trouve 12.64% qui pensent que la formation n'a aucun rôle et en troisième position on a 4.59% de ceux qui pensent que le rôle de la formation est important.

D'après les données de ce tableau on constate que les 82.75% qui disent que le rôle de la formation est très important, on trouve un niveau universitaire avec un taux de 85.71%, et en deuxième position le niveau moyen avec un taux de 82.35%, enfin les secondaires avec

un taux de 81.81%, tous ces taux nous montrent que sont ceux qui ont effectué leurs formations dans de bonnes conditions. Telle la restauration, les primes,...etc. Pour ceux qui disent que la formation n'a aucun rôle, sont ceux qui n'ont pas suivi de formation au sein de leurs entreprises. En dernière position on trouve ceux qui ont suivi une formation non suffisantes.

Tableau n°17 : répartition des enquêtés selon la priorité de la formation au sein de l'entreprise et le poste occupé.

Priorité de l'entreprise Poste occupé	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Agent d'exécution	20	64.51%	11	35.48%	31	100%
Agent de maîtrise	33	78.57%	9	21.42%	42	100%
Cadre	14	100%	0	0%	14	100%
Total	67	77.01%	20	22.99%	87	100%

Dans ce tableau, on constate que la formation est parmi les priorités de l'entreprise avec un taux de 77.01%, on trouve 22.99% pensent que la formation n'est pas une priorité de l'entreprise qui sont ceux qui n'ont jamais fait une formation dans l'entreprise.

D'après les données de ce tableau, les 77.01% qui pensent que la formation est une priorité de l'entreprise on trouve les cadres avec un taux 100% qui reconnaissent l'importance du rôle de la formation, et en deuxième position les agents de maîtrise avec un taux de 78.57% et enfin les agents d'exécutions avec un taux de 64.51 et on constate que parmi tous l'effectif de notre échantillon on trouve que tous les cadres voient que la

formation est l'une des priorités de l'entreprise et aussi qu'il n'y a pas une grande divergence entre l'avis des trois catégories.

Tableau n°18 : répartition des enquêtés selon le recueil de besoin et le niveau

d'instruction:

Recueil des besoins Niveau d'instruction	Oui		Non		Sans réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Secondaire	0	0%	2	100%	0	0%	2	100%
Moyen	0	0%	48	94.11%	3	5.88%	5	100%
Universitaire	2	14.28	11	78.57%	1	7.14%	14	100%
Total	2	2.29%	81	93.10%	4	4.59%	87	100%

D'après les données de ce tableau on constate que la plupart des salariés n'ont pas participé au recueil des besoins de la formation, du fait, on trouve 93.10% qui n'ont pas participé, et seulement 2.29% qui ont participé, comme on trouve une autre catégorie, celle de sans réponse avec un taux de 4.59%.

On constate que chez l'entreprise RAMDY les salariés ne sont pas informés sur les procédures et le déroulement de la formation. Si non, comment on explique cette divergence entre ceux qui sont informés et ceux qui ne le sont pas, car on trouve 93.10% ne participent pas et dans ce pourcentage on trouve les agents d'exécution avec un taux de 100% car ils n'ont pas un niveau suffisant qu'il leur permettrait une bonne gestion du déroulement de contenu de la formation. En deuxième position on trouve le niveau moyen avec un taux de 94.11%. En dernière position ceux qui ont un niveau universitaire avec un

taux 78.57%, et seulement 14,28% qui y ait participe au recueille des besoins de formation car ils ont un niveau d'instruction suffisant. Ce qui explique que chez l'entreprise RAMDY les discisions sont fait hiérarchiquement.

Tableau n°19 : répartition des enquêtés selon l'adéquation de la formation au poste

Adéquation formation	Fréquence	Pourcentage
Oui	44	50,57%
Non	43	49,42%
total	87	100%

Dans ce tableau on constate que la formation est en adéquation à un taux de 50.57%, et non adéquation à un taux de 49.42%.

D'après les données de ce tableau on constate que ceux qui pensent que la formation est adéquate sont ceux qui ont fait une formation ou plus avec un tau de 50,57%, et pour ceux qui pensent que la formation n'est pas adéquate ce sont ceux qui n'ont pas suivit une formation au sein de leur entreprise.

Interprétation des résultats :**Résultat partiel de La première hypothèse :**

En ce qui concerne la première hypothèse qu'est : l'entreprise accorde une place privilégiée à la formation dans le milieu de travail, nous avons obtenus les résultats suivants :

On constate que la plupart des salariés 50.57% affirment que la formation suivi leur permet une meilleure adaptabilité au milieu professionnel, pour eux elle facilite la maitrise des nouvelles technologies et d'être à jour avec le changement perpétuel.

On remarque que 82.75% affirme que le rôle de la formation est très important dans 85.17% des cadres, car le contenu et les méthodes de formation contribuent à l'amélioration des connaissances.

On remarque aussi que plus de la moitié des salariés qui on suivi des formations, affirment que la formation est parmi les priorités de l'entreprise 77.01%, l'entreprise offre des formations à chaque fois qu'il y ait des changements technologiques.

La conclusion est que la formation à RAMDY facilite l'adaptabilité des salariés aux milieux professionnels, car elle permet l'acquisition et l'amélioration des connaissances et la bonne maitrise des étapes dans les postes occupés.

D'après les résultats cités, on constat que notre hypothèse intitulée : l'entreprise accorde une place privilégiée à la formation, est confirmée.

IV- analyse et interprétation de la deuxième hypothèse :**II3- L'impacte de la formation sur la satisfaction et l'adaptation dans le milieu organisationnel :****Tableau n°20: la répartition des enquêtés selon les avis des catégories socio professionnel au sujet de leur formation par rapport au sexe.**

Formation moyen Sexe	Motivation		Intégration		Adaptation		Promotion		Satisfaction		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Masculin	75	44%	26	15%	45	26%	10	6%	15	9%	171	100%
Féminin	8	38%	4	19%	6	29%	0	0%	3	14%	21	100%
Total	83	43%	30	16%	51	26%	10	5%	18	9%	192	100%

192* multi réponse

Ce tableau montre qu'il y en a un taux de 43% qui ont affirmé que la formation est un moyen de motivation avec un effectif de 83 personne, tandis que un taux de 26% avec une fréquence de 51 personne, ont affirmé que, la formation est un moyen d'adaptabilité.

Puis la troisième catégorie celle d'un taux de 16% avec une fréquence de 30 personne, ont affirmé que la formation est un moyen d'intégration, en troisième catégorie un taux de 9% avec une fréquence de 18 personne, affirment que la formation est un moyen de satisfaction, et en fin en dernier lieu on trouve une catégorie à un taux de 5%, avec une fréquence de 10 personne qui affirment que la formation est un moyen de promotion.

Cependant, on se référant au sexe, on trouve que 43% affirment que les formations suivies sont des moyens de motivation. Un taux de 38 % sur les 8 personnes de sexe féminin. Ensuite un taux de 44% de sexe masculin est motivé, d'une fréquence de 75 personnes.

A partir de là, on peut déduire que l'entreprise donne assez d'importance aux formations, cela avec des moyens suffisants et un contenu considérable. C'est pour cette raison que la majorité affirme que la formation est un moyen de motivation, 43% comme un moyen de motivation. Pour 26%, la formation a réalisé une stabilité et une adaptation aux catégories socio professionnel. Ce qui permet à ces catégories d'être aptes et plus rapide à l'acquisition de connaissances par les quelles ils arrivent à atteindre leurs attentes. Donc la satisfaction et la stabilité à l'égard de la formation suivies encouragent la motivation et l'adaptabilité dans le milieu du travail.

Tableau n°21 : la répartition des enquêtés selon l'avis des salariés sur la formation suivie

Les avis	Fréquence	Pourcentage
Répond aux besoins	54	62%
Ne répond pas	15	17%
Sans réponse	18	21%
Total	87	100%

Dans ce tableau on constate que les formations dans sa totalité répondant aux besoins avec un pourcentage de 62% tandis qu'un taux de 17% affirme que la formation ne répond pas aux besoins, on trouve un autre échantillon de 21% sans réponse, ainsi celle de catégorie qui n'a pas suivi de formation.

Cependant, les employés sont satisfaits par les formations suivies. Cela nous explique que les formations suivies permettent aux catégories socio professionnel de maîtriser le processus de production dans l'entreprise, parce qu'elles clarifient les obstacles rencontrés au moment du service, les moyens disponibles facilitent le processus des formations, ce qui permet aux catégories socio professionnel d'assimiler le contenu de ces formations.

Tableau n°22 : la répartition des enquêtés selon l'influence de la formation sur la discipline :

L'influence de la formation sur la discipline	Fréquence	Pourcentage
Oui	71	82%
Non	16	18%
Total	87	100%

D'après les données de ce tableau on constate que 82% de notre population d'étude confirme que la formation a une grande influence sur la discipline au sein de l'entreprise, par contre on a 18% déclare le contraire. La formation permet l'intégration et la satisfaction.

On constate que la discipline dans l'entreprise RAMDY a une grande importance afin d'en mettre tout le monde dans leur camp, ainsi leurs faire maitriser leurs travail, afin de s'adapter aux évolutions technologiques qui ne cessent d'évaluer de plus en plus.

Tableau n°23 : répartition des enquêtés selon la place de la discipline aux seins de l'entreprise, par rapport au sexe.

Sexe \ La place de la discipline	Très grands		Grands		Total	
	F	%	F	%	F	%
Masculin	71	89.87%	8	9.19%	79	100%
Féminin	5	62.50	3	37.50%	8	100%
Total	76	87.35%	11	12.64%	87	100%

D'après les données de ce tableau on constate que la majorité écrasante de l'échantillon est de 87.35% donne une très grands place à la discipline, tan dis que 12.64% de sexe féminin

Le sexe masculin suit les mêmes généralités de l'échantillon à l'exception du sexe féminin.

Le taux élevé de ce tableau est de 89.87% pour le sexe masculin qui voient que la place accordé à la discipline et très grande et on trouve les autres qui voient que la place de la discipline et grande avec un taux de 9.19% à cause de leur non satisfaction au sein de l'entreprise, alors que chez la catégorie féminine, le taux n'est que 62.50%, cela peut s'expliquer par le facteur de nombre élevé du sexe masculin par rapport au sexe féminin ou bien de la crainte et le manque du pouvoir de décision chez le sexe féminin, on constate désormais que dans la catégorie femme, un taux de 37.50% qui voient que la place de la discipline au sein de l'entreprise et grande.

Ce taux bas des femmes qui est de 37.50% s'explique par le fait que les femmes n'exercent pas certaines tâches masculines caractérisant l'entreprise RAMDY.

Tableau n° 24 : répartition des enquêtés selon l'influence de la formation sur le sens de responsabilité :

Sens de responsabilité	Fréquence	Pourcentage
Oui	67	77%
Non	16	18%
Sans réponse	4	5%
Total	87	100%

D'après les données de ce tableau on constate que 77% des travailleurs ont un sens de la responsabilité, tandis que 18% ne développe pas ce sens de responsabilité, reste 5% sans réponse.

De ce fait la formation devient la préoccupation primordiale des responsables, et l'un des moyens les plus efficaces pour dépasser les incertitudes liées au développement des organisations.

Tableau n°25 : répartition des enquêtés selon les pannes et l'ancienneté.

Baisse ou augmente Ancienneté	Oui		Non		Sons répons		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Moins de 5 ans	29	53.70%	8	14.81%	17	31.48%	54	100%
] 5ans-10]	28	93.33%	0	0%	2	6.66%	30	100%
] 10ans-15ans]	3	100%	0	0%	0	0%	3	100%
Total	60	68.96%	8	9.19%	19	21.83%	87	100%

A ce titre ont peut déduire que la formation a un grand rôle dans l'entreprise.

La majorité de l'échantillon à dit que les pannes baissent après la formation soit de 68.96% contre 9.19% qui voie le contraire.

La généralité des catégories dominante suit l'ensemble de l'échantillon a l'exception de la catégorie mois de 5ans, car cette catégorie on peut la considérer comme une catégorie fertile qui un grand manque d'expérience, ou bien qu'il recruté récemment, ou bien un grand nombre d'entre eux non pas suivi une formation.

Tableau n°26 : répartition des enquêtés selon la population d'études avec les coordonnées d'installation :

Coordonner d'installation	Fréquence	Pourcentage
Informé	28	32%
Non informé	53	61%
Sans réponse	6	7%
Total	87	100%

D'après les données de ce tableau on constate que 61% des interrogés ne sont pas informés sur les coordonnées d'installation, en deuxième position ceux qui sont informés sur ces coordonnées d'installation sont d'un taux de 32%, on dernière position on trouve une autre catégorie, celle de sans réponse avec un taux de 7%.

L'entreprise RAMDY n'informe pas ses travailleurs sur les coordonnées d'installation malgré qu'ils ont effectué des formations les aidant à manipuler toutes machines. Le souci de l'entreprise est que ses machines sont difficiles à manipuler comme la plupart sont électronique grâce aux progrès technologique.

Tableau n°27 : répartition des enquêtés selon le rôle que jouent les équipes de travail :

Rôle des équipes de travail	Fréquence	Pourcentage
Très important	74	85%
Important	5	6%
Aucune	8	9%
Total	87	100%

D'après les données de ce tableau on constate que la plupart des interrogés voient que le rôle des équipes de travail est très important avec un taux de 85%, on deuxième position on trouve une autre catégorie qui voit que le rôle des équipes de travail est important avec un taux de 6%, enfin une dernière catégorie avec un tau de 9% sans réponse.

Ce tableau nous montre que le rôle des équipes de travail est très important car elles assurent la continuité des autres équipes, se qu'on appel la rotation, cella est utilisé par l'entreprise à fin de créer une concurrence entre ces équipes, cela se fait avec des primes de rendement et promotions.....

Tableau n°28 : Répartition des enquêtés selon l'influence de la formation sur le rendement.

Rendement maximal	Fréquence	Pourcentage
Oui	62	71%
Non	25	29%
Total	87	100%

D'après ces données l'entreprise encourage ses ouvriers à fournir un rendement maximal et cela est montrer par le taux élevé de 71%, tandis que 29% voient le contraire.

On peut citer la politique de formation qui oblige l'entreprise à demander à ses ouvriers un rendement maximale, la formation est un moyen par la quelle les travailleurs arrivent à se développer dans la vie professionnelle.

L'entreprise vise à améliorer le niveau et les connaissances des travailleurs ainsi développer leurs compétences. Et les entraîner aux nouvelles technologies et aux méthodes de gestion et atteindre les objectifs tracés, soit personnels ou organisationnels surtout en termes de performance.

Tableau n°29 : répartition des enquêtés selon le contenu de formation et la catégorie socio professionnelle.

C. S. professionnel Contenu de formation	Exécution		Maitrise		Cadre		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
l'amélioration de rendement de l'entreprise	21	33%	34	54%	8	13%	63	100%
L'efficacité de travail	24	36%	33	50%	9	14%	66	100%
La motivation au travail	17	33%	29	56%	6	12%	52	100%
L'adaptabilité au milieu professionnelle	6	30%	10	50%	4	20%	20	100%
Satisfaction	10	34%	12	41%	7	24%	29	100%
Total	78	34%	118	51%	34	15%	230*	100%

230* multi réponse

Le tableau ci déçu relate le rapport entre le contenu de la formation et le poste occupé.

On remarque que 51% de notre échantillonnage vient des agents de maitrise pour aller en suite vers un pourcentage de 34% celui des agents d'exécutions, enfin la troisième et la dernière catégorie qui est de 15% représente celle des cadres.

Dans notre analyse on souligne que 27% de l'échantillon pensent que le contenu de la formation sert à l'amélioration du rendement de l'entreprise dont on trouve : 34% comme agent de maitrise, 33% comme agent d'exécution et enfin 13% sont des cadres.

29% de notre échantillon pensent que le contenu de la formation sert à rendre le travail efficace, dont on trouve 50% comme agents de maitrise, 36% comme agents d'exécution, ainsi vient les cadres avec 14%.

23% trouvent que le contenu de formation sert à la motivation du travail, 56% sont des agents de maitrise, 33% pour l'exécution et enfin 12% comme cadres.

9% disent que le contenu de la formation sert à l'adaptabilité au milieu professionnel dont : 50% est pour la maitrise, 30% pour l'exécution, et 20% pour les cadres.

3% de notre échantillonnage trouvent que le contenu de la formation sert à la satisfaction dont on a 41% comme agent de maitrise, vient les agents de l'exécution avec 34%, et enfin les cadres avec un taux de 24%.

Tableau n°30 : répartition des enquêtés selon les équités et leur opinion sur la formation.

Opinion	Fréquence	Pourcentage
Interne et externe	8	9%
Périodique	15	17%
Annuel	20	23%
S'adapté à la nouvelle technologie	19	22%
Maitriser le poste de travail	17	20%
Sans répons	8	9%
Total	87	100%

D'après ces résultats sur ce tableau, on constate que la majorité de nos enquêtés soit 23% espèrent faire des formations chaque année, tandis que 22% veulent l'adaptation aux nouvelles technologies, par contre 20% affirment la maitrise de leurs travail, et 17%

affirment qu'ils veulent faire des formations périodiques, et 9% veulent que la formation soit interne et externe, en fin 9% sans opinions.

D'après ces réponses montrées précédemment, on peut constater que la matière de formation est très intéressante et importante pour accomplir les atouts des travailleurs.

Interprétation des résultats :

Deuxième hypothèse :

Notre deuxième hypothèse qui consiste : la formation contribue à la satisfaction et à l'adaptation dans le milieu organisationnel, elle est rendue un outil stratégique de productivité qui permet le développement

On constate que la plupart des salariés% sont motivés par la formation suivie, ils voient que la formation est un moyen de motivation qui répond à leurs besoins et aspirations inscrits dans leurs travaux, cela explique que les formations suivies aident les salariés à changer leurs attitudes au travail.

On remarque aussi que la majorité des salariés considère que la formation répond aux besoins avec un taux de 62% de l'échantillon total, car les salariés arrivent à assimiler le contenu des formations, ont pu maîtriser leurs tâches confiées, grâce aux informations recueillies pendant cette période.

Après la présentation des pourcentages ci-dessus, on conclut que la formation motive les salariés de l'entreprise RAMDY dans leur travail, car elle est un moyen de développement personnel et organisationnel soit en nom de la performance ou du rendement.

Conclusion Générale

Conclusion :

a partir de notre analyse, nous avons constaté que la formation reste toujours l'outil d'ajustement et de mise à niveau, qui consiste à l'acquisition des nouvelles connaissances et aptitudes, que les cadres souhaitent d'avoir, ou introduites d'une façon impérative dans les grandes orientations de l'organisation.

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

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

Mais ce qui est nécessaire à dire, c'est que la SARL RAMDY a pu briser ses barrières, ou on a constaté qu'elle s'occupe des dépenses pour la formation par un autofinancement liquide ou matériel. Ainsi la stratégie de la formation est appliquée sur toutes les catégories socioprofessionnelles qualifiées, caractérisées par l'ambiance du travail, sentiments d'appartenances, esprit d'initiative, tout ça grâce à une bonne animation des hommes et le respect des valeurs constituant la culture de RAMDY.

Il est important aussi de signaler d'après notre enquête que l'entreprise RAMDY cherche une adaptabilité et une motivation à ses cadres pour qu'elle soit en compétitivité avec les exigences de marché mondial et d'avoir un système d'information fiable et une technologie de communication moderne.

L'objectif de l'entreprise RAMDY à travers la politique de formation est en réalité une combinaison des deux objectifs économique (réaliser un profit optimal avec un coût

minimal) et social (prendre en considération les besoins et les attentes des salariés pour qu'ils soient motivés et adaptés dans la vie professionnelle).

En fin, suivre l'évolution de l'entreprise, c'est d'abord penser à un changement organisationnel, ce dernier est conduit par une prise en compte de la dimension humaine basée sur une qualité de formation spécifique aux besoins de l'entreprise.

La bibliographie

- **Ouvrages généraux :**

- 1- ADAIN LOCKE, la nature et cause de satisfaction, éd, Dunnette. London. 1987. P.168.
- 2- ALLAIN DIETRICH. Gestion Des Ressources Humaines, Ed, la découverte, Paris, 2005, p.7.8
- 3- ALLAIN MEIGNANT, Manager le Formation, éd, Paris, 1996, p.175-188.
- 4- BELLOULA TAYEB, Droit du travail. Ed, Dahlab, Alger 1994, p.158.
- 5- BRUNO SIRE, l'Encyclopédie de la gestion et du management, Ed, Dolloz, Paris, 1999.p.423.
- 6- CASSE PIERRE, Formation Performante, éd, Organisation, Paris, 1983, p. 120.
- 7- CLAUDE JAVEAU, l'enquête par questionnaire, Ed, l'université de Bruxelles, Belgique, 1982, p.29.
- 8- COHEN-HAEGEL ANNICK, Toute la fonction Ressources Humaines, éd, Dunod, Paris, 2010, p.88.
- 9- DOLLAN SHIMON : Gère les Ressources Humaine concept et outil, éd, organisation, Paris, 1990. P.108.
- 10- DE HORTES BESSAYER, Gérer les ressources humaines, concepts et outils, éd, Organisation, Paris, 1990, p.64.
- 11- EDGAR MORIN, Science avec conscience, éd, Fayard. Paris. 1999, P.247.
- 12- FREDERIQUE PIGEVE, Gestion Des Ressources Humaines, Ed, la découverte, Paris, 2005, p.7.8
- 13- GIDE ANDRE, Les Nouvelles Nourritures, éd, Gallimard, Paris. 1951, p.93.
- 14- HANRI CHARLE, Gérer les ressources humaines, concepts et outils, éd, Organisation, Paris, 1990, p.64.
- 15- JACQUES SOYER, Fonction Formation, éd, Organisation, Paris, 1999, p. 30-31.
- 16- JEAN- CLAUDE LUGAN, Adaptation un concept sociologique systémique, éd, l'harmattan, Toulouse, 2003, p.13.
- 17- JEAN MARRI PERETTI, Gestion des Ressources Humaines, Ed, Vuibert, Paris, 2003, p.195.
- 18- JOËL PROVOSTE, les mots de l'économie, éd, Dunod, Paris.1986, P.167.

- 19- LE MOIGNE JEAN-LOUIS, La modélisation des systèmes complexes, éd, Etcorr. Paris, 1990, p.46.
- 20- LAKHDER SEKIOU, Gestion des Ressources Humaines, éd, Organisation, Paris, 2002, p. 338.
- 21- MEUTRI MESSOUDI, Essai D'analyse de la Législation de la Réglementation du Travail en Algérie, éd, OPU, Alger, 1986, p. 108.
- 22- MAROUF NAGUIB, Guide pratique pour l'enquête sociologique, éd, Sania. Oran, 1996. P.02.
- 23- PASCAL PAILLE, changement organisationnel et mobilisation des Ressources Humaines. Ed, l'Harmattan, Paris. 2003. P.190.
- 24- PATRICE ROUSSEL, Rémunération Motivation et Satisfaction au travail, éd, Héricart, Paris. 2001. P.37.
- 25- RAY DANIEL, commerce et marketing, Ed, organisation, Paris. 2001. p. 7et 8.
- 26- ROCHER GUY, Introduction à la sociologie générale le changement social. Ed, Seuil, Paris, 1972, p.17.
- 27- VALERY PAUL, Œuvre complètes. Éd, Eupalynos, Paris, 1951, p. 128.

Les dictionnaires :

- 1- DION GERARD, Dictionnaire Canadien des relations du travail, 2ème édition Ste-Pul. Paris. 1986. P.28.
- 2- HENRI MAHE DE BOISLANDELLE, Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concept et outil. Ed, economica, Paris, 1998. p.380.
- 3- GEORGE FERREOL, Dictionnaire de sociologie, 3^{eme} éd, Armand Colin, Paris, 1991. p.81.

Les revus :

- 1- GALLAND OLIVIER. Revue formation des salariés du privé, éd, septembre. Paris, 2006. P102.

- **Les ouvrages méthodiques :**

1- ANGERS MAURICE, Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales, Ed, casbah, Alger, 1997, p.136.

2- GRAWITS MADELEINE, Méthodologie des sciences sociales, 11^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2001, p.36.

3- JEAN COMBESSIE, la méthode en sociologie, Ed casbah, Alger, 1998, p09

- **Les sites internet :**

1- [http://www.referanaces.be/scripts/index.P: asp. /heading. ID=5321](http://www.referanaces.be/scripts/index.P:asp./heading.ID=5321) le: 20/12/2005, a 13H. 45M.

2- www.ummt0.DZ/IMG/PDF/mémoire . 11-05-2013à 15.00H

3- WWW. Google.fr. 20 janvier 2013, heur 18H : 42M

4- www.ummt0.DZ/IMG/PDF/mémoire . Le: 11-05-2013à 15.00H

5- <http://www.referanace.be/scripts/index/heading>. Le : 20/05/2013. A 21H, 45.

- **Les mémoires :**

- Farah Malika, l'impacte de la formation sur le développement de l'entreprise, mémoire de magistère en science commercial, département de l'économie, université MOULOUD MAAMRI, Tizi Ouzou, promotion : 2006, p.46.

Annexes

République Algérienne Démocratique et Populaire

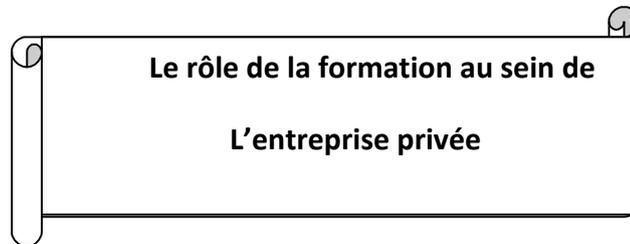
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales

Questionnaire soumis aux différentes catégories sociaux professionnelles.



Présentation :

Je suis un étudiant en sociologie « option organisation du travail et des ressources humaines », je prépare un mémoire de fin de cycle portant sur « le rôle de la formation au sein de l'entreprise privée ».

Je vous serais reconnaissant de vouloir répondre à ces questions dont l'objectif est typiquement scientifique ainsi que l'anonymat est totalement garanti.

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

Préparé par :

Benchilla aissa

promoteur :

M^r :Bekakria

Données personnelles :

1) Age : moins de 25ans] 25ans -35ans]
] 35ans-45ans]] 45ans-55ans]
Plus de 55ans

2) Sexe : F M

3) Niveau d'instruction :
Analphabète Primaire
Secondaire Moyen
Universitaire

4) Poste occupé :

5) Ancienneté :
Moins de 5ans] 5ans-10ans]
] 10ans-15ans]]15ans-20ans]
Plus de 20ans

6) Situation matrimoniale :
Marie(é) célibataire
Veuve veuf

I- L'importance accordée à la formation au sein de l'entreprise ?

7) Avez-vous suivi une formation au sein de votre entreprise ?

Oui

Non

8) Si oui quel type de formation ?

a) Perfectionnement

b) Formation spécialisée

c) recyclage

Autre :

.....
.....

9) Quelle est la durée de la formation ?

1jour-5jour

5jour-1mois

Plus de 1mois

- Est-elle suffisante ? Oui

Non

10) Combien de formation avez-vous suivi ?

Aucun

]1-3]

] 3-6]

plus de 6

11) Est-ce l'entreprise prend en charge rapidement la formation des employés en cas d'un achat de nouveaux équipements ?

Oui

Non

12) Est-ce les formations sont interne ou externe ?

OUI

Non

13) Quelle est le nombre de l'effectif qui suit des formations chaque année ?

Moin de 20

]20-40]

] 40-80]

plus de 80

14) Quel type de formateur que l'entreprise sollicite pour assurer la formation ?

.....
.....

15) Y-a-t'il des conditions favorable pendant la formation ?

Restauration

transport

Hébergement

les primes

Autre :.....
.....
.....

16) Quelle est le rôle que joue la formation au sein de l'entreprise

Très important

Important

Aucun

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

Oui

Non

18) Avez-vous participé au recueil des besoins de la formation dans l'entreprise ?

Oui

Non

- Si oui expliquer la procédure ?.....
.....

19) avez-vous reçu une formation adéquate pour exercer votre formation dans l'entreprise ?

Oui

Non

II- La formation contribue à la satisfaction et à l'adaptation dans le milieu organisationnelle.

20) Pensez-vous que la formation est un moyen de :

Motivation	<input type="checkbox"/>	Intégration	<input type="checkbox"/>
Adaptation	<input type="checkbox"/>	Promotion	<input type="checkbox"/>
Satisfaction	<input type="checkbox"/>		

Autre :.....
.....

21) Les différentes formations reçues répondaient-elle aux besoins du poste occupé ?

Oui Non

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

22) Est-ce que la formation contribue à l'absentéisme ?

Oui Non

- **Pourquoi :**.....
.....
.....

23) Pensez-vous que la formation implique beaucoup plus l'employé dans son travail ?

Oui Non

24) Est-ce que la formation influence sur la discipline dans l'entreprise ?

Oui Non

25) Quelle est la place accordée à la discipline au sein de l'entreprise ?

Très grand	<input type="checkbox"/>	Grand	<input type="checkbox"/>
Moyenne	<input type="checkbox"/>	Aucune	<input type="checkbox"/>

Pourquoi ?.....
.....

26) Quelle est les relations qui relie les employés entre eux au sein de l'entreprise ?

Avant la formation :.....
.....

Après la formation :.....
.....

27) Est ce que vous employés développent un sens de responsabilité après la formation ?

Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------

28) Est-ce que les panne augment ou baisse en fonction de la formation ?

Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------

Pourquoi :.....
.....
.....

29) Est-ce que vous êtes informé sur les coordonnées d'installation ?

Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------

30) Quel est le rôle que jouent les équipes de travail dans le succès de l'entreprise ?

Très important	<input type="checkbox"/>	important	<input type="checkbox"/>
aucune	<input type="checkbox"/>		

31) Votre entreprise encourage-t-elle ses employés à fournir un rendement maximal après la formation ?

Oui

Non

32) Pensez-vous que le contenu de la formation contribue à :

a) L'amélioration de rendement de l'entreprise

b) L'efficacité de travail

c) La motivation au travail

d) L'adaptabilité au milieu professionnelle

e) Satisfaction

33) Qu'est-ce que vous proposez pour que la formation développe une adaptation et satisfaction au sein de l'entreprise ?.....

.....

.....