

**Université Abderrahmane Mira de Bejaia**

**Faculté des sciences humaines et sociales**

**Département des sciences sociales**

*Mémoire de fin de cycle*

*En vue d'obtention du diplôme de Master*

*Option : Sociologie du travail et des ressources humaines.*

***Thème***

***La politique de la formation professionnelle des cadres au sein de l'entreprise.***

***Etude pratique : Tchén-lait/Candia.***

***Réalisé par :***

***M<sup>elle</sup> BORDJAH Ouarda***

***Encadré par :***

***M. LAOUDI Ferhat***

**Promotion : 2014/2015**

# *Remerciement*

## *Nous Remercions dieu le tout puissant*

*De nous avoir donné de la force, Patience et courage nécessaires pour mener  
notre Mémoire*

*C'est avec notre enthousiasme le plus vif et sincère que nous voudrions rendre  
mérite à tous ceux que nous ont aidé à mener ce modeste travail.*

*Nous désirons alors exprimer notre profonde Gratitude et remerciement.*

*M. LAUDI Ferhat, comme Enseignant et comme promoteur pour son aide et  
son orientation.*

*De même, nous remercions l'ensemble du personnel de CANDIA de Bejaia pour  
leur gentillesse et leur compréhension, et en particulier madame YASAD Katia  
comme promotrice sans oublier Mr Hasshetel Ali.*

*Et*

*Tous les Enseignants de département science humaine et sociale, et tous ceux  
qui de près ou de loin, qui nous soutenus pour réaliser notre objectif.*

# Dédicaces

*Je tiens d'abord à remercier le bon Dieu qui nous a donné courage et de la volonté pour accomplir ce travail*

*Je dédie ce modeste travail, à mes très chères parents, pour leur encouragement, leur soutiens et leur éducation, et j'espère qu'un jour je pourrai être un titre de gloire pour eux.*

- ✚ A ma grand-mère que Dieu la protège*
- ✚ A mes très chères frères : Djafer & Rafik*
- ✚ A mes chères sœurs : HaKima & Nabila et leurs familles*
- ✚ A mes très chères nièces : Sandra & Djihane*
- ✚ A mon petit cher : Wassim*
- ✚ A toute ma famille*
- ✚ A mes copines : Salwa, Siham, Salma, Samia, Nassia, Biba, Same, Fazia, Sonia, Katia, Naima, Nina.*
- ✚ Sans oublier bien sûr mes amis qui m'ont soutenu et aidé pour la réalisation de ce modeste travail : Mahdi, Mami, Mouloud, Yanis.*

# Sommaire

**Introduction.....** |

## **Chapitre I : Cadre méthodologique.**

1. La problématique.....02
2. Les hypothèses.....05
3. Définition des concepts .....06
4. La méthode adoptée.....10
5. La technique utilisée.....11
6. La population d'étude.....12

## **Cadre théorique :**

### **Chapitre II :**

#### **I. généralité sur la formation.**

Définition de la formation.....14

1. Les objectifs de la formation.....15
2. Définition de la formation professionnelle.....16
3. Les types de la formation.....17
4. Les modes de formation.....19

#### **II. Les déterminants de la politique de formation**

1. La politique de formation.....23
2. Les composantes d'une politique de formation.....29
3. Le plan de formation .....30
4. Elaboration du plan de formation.....32
5. Typologie des logiques d'entreprises en matière de plan de formation.....37

### **Chapitre III : la notion de cadre**

1. Définition de concept cadre.....39
2. Un marxisme souvent théoricien.....40
3. Les cadres comme salariés de confiance .....42

4.	Le cadre : un rôle, une notion sociale.....	44
5.	Les critères d'un cadre .....	45
6.	Le rôle du cadre .....	45
7.	Les caractéristiques du travail des cadres.....	46

#### **Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil**

I.	Présentation de l'organisme d'accueil.....	50
II.	L'historique .....	51

#### **Chapitre V : Analyse et interprétation des résultats.**

I.	Analyse et interprétation des données.....	64
II.	Discussion des hypothèses.....	89

#### **Conclusion**

La liste bibliographique.

Les annexes.

### Introduction :

L'entreprise en tant qu'entité économique se transforme en fonction des décisions prises par ses dirigeants et des pressions de l'environnement, elle est appelée au cours de son existence à faire face aux changements fréquents pour assurer sa croissance et sa pérennité, ainsi ; l'entreprise doit suivre continuellement l'évolution technologique et préserver une place privilégiée sur le marché pour faire face à la concurrence qui est de plus en plus rude, tout en œuvrant sur l'innovation et sur une gestion efficace de ses ressources.

Pour rester, compétitive, toute entreprise cherche à construire une stratégie lui permettant de se placer dans les meilleures conditions face aux forces concurrentielles, analyser son portefeuille produit, identifier ses avantages compétitifs ou construire ses axes et objectifs stratégiques.

A cet effet, les entreprises ont cherché des approches, des techniques, des méthodes permettant d'accroître la rentabilité d'un côté et de l'autre côté pour le développement des compétences et les savoir-faire d'un individu par les formations et les apprentissages.

Dés lors, la formation c'est l'action d'améliorer de la compétence d'une personne en savoir, savoir faire et savoir être. Une personne formée est apte à accomplir une tâche, la perfectionnée ou la maintenir, l'entreprise doit investir dans la formation des employés pour tracer l'écart entre les compétences actuelles et les compétences requises afin d'améliorer la performance et de maintenir son avantage compétitif.

L'investissement en politique de formation produit plusieurs bénéfices tel que l'amélioration de la performance organisationnelle, l'amélioration de la qualité des produits et des services, la satisfaction des clients, la croissance des ventes et l'augmentation du profit.

Cependant la formation doit être structurée de façon à atteindre les objectifs de l'entreprise et à soutenir sa stratégie. L'objectif de notre mémoire est de savoir comment la politique de la formation déroule au sein de l'entreprise.

Alors, pour que cette politique de formation soit réussie, l'entreprise doit cerner tout son environnement interne et externe, c'est le cas de l'entreprise Tchén-lait où nous avons mené notre recherche et qui porte sur cinq chapitres :

- Le premier chapitre concerne le cadre méthodologique, dont nous allons illustrer la problématique et la méthode utilisée, et les hypothèses ainsi que les définitions des concepts clés.
- Dans le second chapitre porte sur les points de la formation, et les définitions, processus de formation, en abordant les déterminants de la politique de formation, on précisant ses objectifs, ces types, ces modes, et ces outils...
- Dans le troisième chapitre nous avons tenté de présenter notre catégorie d'étude qui est les cadres, en commençant par la définition de la notion cadre et son apparition, après on a présenté la sociologie des cadres, et enfin on a situé leurs caractéristiques.
- Le quatrième chapitre porte sur la présentation de l'organisme d'accueil, l'analyse des cas.
- Le dernier chapitre porte sur l'interprétation des résultats obtenus qui nous ont permis d'aboutir à une synthèse, pour bien vérifier nos hypothèses.

Et enfin, on termine notre étude, par une conclusion générale, qui comprend les résultats les plus importants et d'énoncer de nouvelles idées qu'on a aboutit dans ce travail.

**I. problématique:**

les différentes difficultés d'adaptation dans les entreprises sont à l'origine des mutations et des innovations technologiques, qui ont provoqué des écarts en matière de compétence et qui ont rendu le travail des salariés dépassé et inefficace, toute entreprise est confrontée à ce genre de défis qui consiste à acquérir, préserver, adapter, intégrer et développer son capital de compétence, car la capacité d'une entreprise réside d'abord dans sa capacité d'apprendre plus vite que ses concurrents.

Toute entreprise éprouve un besoin urgent de s'armer avec une ressource humaine forte, compétente et créative pour faire face à un environnement concurrentiel.

Aujourd'hui le développement des productivités au sein des organisations ne tient plus simplement au capital matériel et à la puissance du travail, mais avant tout au capital immatériel, au savoir-faire, à la compétence, au sens de l'anticipation et à la capacité de donner des solutions aux problèmes.

La formation comme outil et moyen d'ajustement aux actions stratégiques des entreprises, elle permet l'adaptation de travail, ainsi qu'elle permet la réalisation des objectifs et des attentes assignés en essayant d'accroître les chances de ses ressources humaines, puisqu'elle est centrée sur les problèmes économiques, techniques, humaines de l'entreprise; sur des projets d'investissements; sur des situations du travail... elle vise à développer les compétences des salariés, à favoriser leur professionnalisme, à assurer l'efficacité de leur pratiques professionnelles. « La montée stratégique » de la formation c'est-à-dire sa contribution à la poursuite des objectifs de nature stratégique, est une réalité dans un nombre croissant d'entreprises.

« Toutes ces différentes évolutions, que nous avons maintes fois soulignées (culturelles, économiques et technologiques), créant sans cesse de nouvelles

exigences et doivent stimuler l'enrichissement des connaissances et des savoir-faire. La formation se doit donc d'adopter une réponse pédagogique appropriée aux besoins de développement de l'entreprise et de ses salariés »<sup>1</sup>

A cet effet l'entreprise c'est trouvée dans l'obligation de trouver des stratégies pour garder et survivre son existence. A ce moment, l'entreprise se trouve dans l'obligation de la prise en charge effective de formation des cadres. Cette catégorie socioprofessionnelle est appelée à appliqué de nouvelles méthodes d'organisation, mais aussi elle doit être au courant de toutes nouvelles technologies afin de renouveler ses connaissances aux groupes encadrés.

La formation devient de plus en plus décentralisée et sous la responsabilité des managers, pour éviter les conflits et le manque de cohérence entre les déférentes actions vis-à-vis des buts tracés par l'entreprise, cette dernière est obligée de formuler et de diffuser une politique de formation claire et partagée entre les différents composants de l'entreprise.

Alors, chaque fonction au sein de l'entreprise met en œuvre une politique afin de remplir sa mission. Aussi la formation ne fait pas exception à cette règle. En effet, sans une politique clairement définie, on ne peut pas comprendre et saisir la place et l'intérêt de la formation. C'est pourquoi la politique a pour rôle d'exposer les objectifs de la formation.

En effet les entreprises algériennes, soumises à la pression de l'ouverture économique et à une concurrence de plus en plus aigue, prennent conscience de la nécessité cardinale de l'effort d'intégration de nouveaux savoirs et de l'effort d'intégration de l'homme et du capital qu'il recèle.

Par ailleurs, les aspirations de la formation par les cadres, diffère d'un sujet à un autre. Leur interaction sociale, et l'intégration a un environnement spatial

---

<sup>1</sup> JEAN Pierre Citeau, gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique, 4<sup>ème</sup> Ed, ARMAND Colin, paris, 2002, p113.

bien déterminé, et en fonction des positions occupées, ils construisent des réalités et des comportements qui leurs sont propres, et projettent ainsi des représentations tirées de leurs système d'anticipation et d'attente.

Cependant, la logique consistant à former un salarier à coût rationnel tout en tenant compte des types de compétences et des savoirs exigés par les conjonctures. Donc cette logique doit pousser les entreprises à établir des plans de plus en plus rigoureux.

Enfin, l'entreprise Tchîn-lait qui est l'une des références de la réussite des entreprises privées spécialiser dans la production agroalimentaire, fait partie des entreprises Algériennes qui accordent une grande importance à la politique de formation, et reconnaît la prise en charge effective des cadres comme une exigence primordiale, vue de parvenir et de répondre correctement aux besoins de l'entreprise d'une part et aux besoins des cadres formés d'une autre part.

Notre recherche comporte sur la politique de formation des cadres à l'entreprise Tchîn-lait.

De ce faite, les questions de notre problématique sont les suivantes :

- Comment les cadres représentent-ils la politique de formation réalisé par leur entreprise ?
- Quelle est la stratégie de la formation adéquate à l'élaboration d'un plan de formation réussi ?

**II. les hypothèses :**

A travers notre travail de recherche, nous allons essayer d'enrichir et de mieux comprendre la politique de formation qui est notre principal sujet, et l'hypothèse se définit comme « une explication provisoire de la nature des relations, elles constituent une explication admise temporairement concernant des phénomènes donnés et cela, jusqu'à sa confirmation ou sa réfutation par l'expérience ou par démonstration »<sup>1</sup>

Selon MAURICE Angers : « l'hypothèse est un énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquent une vérification empirique »<sup>2</sup>

En bref, pour notre cas d'étude on a dégagé deux hypothèses :

**La première hypothèse :**

Les cadres représentent la politique de formation suivie par leur entreprise d'une façon favorable à cause de son existence régulière de et son utilité dans l'amélioration de leurs capacités cognitives et leurs aptitudes pratiques.

**La deuxième hypothèse :**

Les cadres préfèrent des formations effectuées à l'étranger parce que ces dernières développent mieux leurs compétences et élargissent davantage leurs savoirs et leurs savoir-faire.

---

<sup>1</sup> GUIDERE Mathieu, méthodologie de recherche, édition Ellipses, paris, 2004, p72.

<sup>2</sup> MAURICE Angers, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Ed CASBAH, Alger, 1997, p22.

### III. La définition des concepts :

#### la formation :

Selon SCHWARTZ propose une définition, pragmatique et opérationnelle de la formation. Il délaisse les aspects institutionnels et se concentre sur son essence même: « elle doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et provoquer un changement dont il est conscient »<sup>1</sup>

Cette définition se base sur deux éléments :

- trouver des solutions donc répondre a un besoin. Ce qui signifie non seulement finaliser la formation dans la pratique mais considérer que le processus de formation prend son origine en situation de travail.

- l'individu rencontre des difficultés dans la réalisation de certaines taches, donc la formation est un moyen d'adaptation de l'individu a ces difficultés, cela signifie que le formé doit être conscient des changements qui peuvent être provoqué par l'action de formation.

Selon VATIER Raymond définit la formation comme : « l'ensemble d'actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs taches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le future pour la bonne marche de l'organisation »<sup>2</sup>

La formation est un moyen de produire de la compétence, elle peut être envisagée selon plusieurs niveaux :

---

<sup>1</sup> DIMITRI Weiss, les ressources humaines, édition d'organisation, 2eme éd, paris, 2003, p437.

<sup>2</sup> VATIER Raymond, in Sekiou Lakhdar et les autres, Gestion des ressources humaines, édition De Boeck university, canada, 1993, p220.

**a) Une approche économique:**

Il s'agit d'appliquer une logique d'investissement aux ressources immatérielles(ou intellectuelles) de l'entreprise, l'entreprise investit pour la formation en vue de permettre à ses salariés d'acquérir de nouvelles compétences.

Elle attend un retour sur son investissement en terme d'accroissement de la productivité et de la compétitive.

**b) Une approche psychologique:**

La formation est un partage entre un projet individuel fondé sur des attentes et l'intérêt économique de l'entreprise lié à la notion d'investissement.

**c) Une approche sociologique :**

La formation devient un outil de socialisation des individus, elle devient un facteur du développement de la culture organisationnelle<sup>1</sup>.

«La formation est une variable de gestion de ressources humaines de première importance pour les entreprises. Grâce à elle, le personnel peut s'adapter et se préparer aux changements de natures diverses auxquels il est confronté ».<sup>2</sup>

**2) la politique de formation :**

En sociologie, la politique se définit « comme l'application à l'univers des comportements des pratiques et des institutions politiques des démarches de la sociologie, il s'agit d'établir des faits et des explications rationnelles indépendants de toutes considération normative et priori »<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> LA ETITIA Lethielleux, l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5ème édition, paris, 2011, p53.

<sup>2</sup>DEBOISLANDELLE Henri Mahé, Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils. Ed Economica, Paris, 1998, p. 177.

<sup>3</sup> LEBARON Frédéric, la sociologie de A à Z, Dunod, paris, 2009, p92.

Selon Meignant, la politique de formation « c'est élément d'une politique de l'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement »<sup>1</sup>.

### 3) Le cadre :

Le sens sociologique : « le cadre constitue un groupe social son doute hétérogène, mais dans la réalité objective et subjective ne peut être niées »<sup>2</sup>.

La notion de cadre se définit comme tout personne : « qui a terminé un enseignement et une formation professionnelle de niveau supérieur ou qui possède une expérience reconnue équivalente, dans un domaine scientifique, technique ou administratif et qui exerce en qualité de salarié des fonctions à caractère intellectuelle prédominant, comportant l'application à haut degré des facultés de jugement et d'initiative impliquant un niveau relativement élevé de responsabilité de prévoir, diriger, avec le pouvoir de commandement correspondant à l'exclusion des cadres dirigeants ayant une large délégation de l'employeur ».<sup>3</sup>

Le cadre en (GRH) : « salarié exerçant un poste de responsabilités dans l'entreprise ou dans la fonction publique. Il dispose généralement d'une formation supérieure, mais des salariés sans diplôme de l'enseignement supérieur peuvent accéder à un emploi de cadre grâce à leurs capacités ».<sup>4</sup>

### 4) l'entreprise:

Est une unité économique destinée de l'entreprise à la production à l'échange ou à la circulation des biens des services.

---

<sup>1</sup> WEISS Dimitri, op.cit. p440.

<sup>2</sup> GRAWITZ M, lexique des sciences sociales, 7<sup>ème</sup> Ed, Dalloz, paris, 2000, p47.

<sup>3</sup> BOISLANDELLE DE, Henri Mahé, opcit, p118.

<sup>4</sup> Lexique de gestion, 7<sup>ème</sup> Ed, Edition DALLOZ, 2005, p 78.

Les études sociologiques insistent sur la définition de l'entreprise comme système social où les diverses catégories de personnel sont en situation d'interdépendance.

« l'entreprise est un réseau où des entrepreneurs proposent des produits à des clients, en réalisant cette offre par recours à des travailleurs, en mettant en œuvre des moyens financiers d'abord par des propriétaires, ceci dans des conditions où chacun tire avantage des efforts qu'ils causent, concrètement, l'entreprise se caractérise par la vente de produit (ce qui ne suppose pas toujours de les fabriquer). Elle se démarque ainsi de l'administration, qui ne vend rien et se finance par prélèvement obligatoire, l'entreprise se distingue aussi des particuliers qui ont des activités économiques pour leur propre usage sans rien échanger »<sup>1</sup>.

Madeleine Grawitz définit l'entreprise comme une « unité de production originale caractéristique du capitalisme, formée d'un groupe d'hommes travaillant ensemble à des postes différents en vue de produire des biens à vendre avec profit sur le marché, mais c'est aussi un groupe social qui a une autre utilité en dehors du profit, objectif, commun, relation, information...etc. »<sup>2</sup>

C'est une structure économique et sociale comprenant une ou plusieurs personnes qui travaillent d'une manière organisée pour fournir des biens et des services à des clients dans un environnement concurrentiel (le marché) ou non concurrentiel (le monopole)<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> AKOUNE André et autres, Dictionnaire de la sociologie, édition Le Robert, Seuil, France, 1999, p188.

<sup>2</sup> GRAWITZ Madeleine, *op.cit.*, p48.

<sup>3</sup> -<http://google.com/l'entreprise>, 17h45, 16-03-2015.

#### IV. la méthode et technique utilisées lors de la réalisation de notre étude :

La validité de la recherche scientifique dépend du choix de la méthode qui se définit comme suit ; « la méthode est la meilleur façon de procéder pour acquérir des connaissances valides, elle consiste en un ensemble de démarches rationnelles, rigoureuses et systématiques qui émettent a l'esprit d'accumuler des connaissances sûres et d'établir des lois stables »<sup>1</sup>.

Dans le but de répondre à notre question de départ, nous avons utilisé la méthode et la technique la plus adéquate à notre thème qu'on expose comme suite :

##### 1) Méthode :

« Dans une recherche scientifique nous n'avons pas le libre choix de la méthode à utiliser mais c'est plutôt la nature du thème et les objectifs de la recherche qui déterminent la méthode à utiliser »<sup>2</sup>.

« La méthode est constituées d'un ensemble de règles qui dans le cadre d'une science donnée, sont relativement indépendantes des contenus et des faits particuliers étudiés en tant que tels, elle se traduit, sur le terrain, par des procédures concrète dans la préparation, organisation et la conduite d'une recherche »<sup>3</sup>

Selon Maurice Angers La méthode étant définie comme : « l'ensemble des procédures des démarches précises adaptées pour en arriver à un résultat, en science, la méthode est primordiale, et les procédés utilisés lors d'une recherche en déterminent les résultats »<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> OUELLET Gille et autres, méthodes quantitatives en sciences humaines, 3<sup>ème</sup> Ed, Modulo, canada, 1987, p27.

<sup>2</sup> JEAN-LOUIS Loubet Del Bayle, Initiation aux méthodes des sciences sociales, Ed L'harmattan, Paris, 2001, p47.

<sup>3</sup> AKTOUF Omar, méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, introduction à la démarche classique et une critique, édition presse de l'Université de Québec, canada, 1987, p27.

<sup>4</sup> MAURICE Angers, opcit, p9.

Pour réaliser notre étude, nous avons opté pour la méthode qualitative, parce qu'elle vise d'abord à comprendre le phénomène de l'étude, il s'agit d'établir le sens des propos recueillis ou des comportements observés.

Alors, notre objectif est de décrire et d'analyser le phénomène étudié puis expliquer et comparer les causes de son émergence<sup>1</sup>.

## **2) La technique utilisée :**

### **a) Entretien :**

Afin de collecter des informations et des données les plus récentes à notre objet de recherche on a utilisé des entretiens libres et des interviews aux différents cadres, cet instrument nous aide pour être plus proche de l'actualité et des données nécessaires dont on a besoin.

### **b) L'entretien semi directif :**

On a adoptés la technique de l'entretien semi directif, car elle nous permet une collecte des données définit.

L'entretien est un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, afin de recueillir les informations en relation avec le but fixé<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> MAURICE Angers, op.cit, p59.

<sup>2</sup> Ibid, p229.

**3) Les cas visés:**

Dans notre enquête, nous avons 10 personnes de catégorie des cadres dans la direction des ressources humaines.

Sachant que notre population d'étude est la catégorie des cadres et qui représente un nombre de 49 cadres, ce qui va nous permettre de prendre un échantillon qui sera de 10 cadres de diverses fonctions.

### I. Définition de la formation :

La formation est une véritable problématique de développement sociale en produisant une mise en mouvement des individus de leurs cultures<sup>1</sup>.

Se définit comme : «l' Ensemble d'action, de moyens, de techniques et de support planifiés a l'aide des quels, les salariés sont incités a améliorer leurs connaissances, leurs comportements , leurs attitudes et leurs capacités mentales , nécessaire a faire pour atteindre les objectifs personnelles ou sociaux, pour s'adapter a leur environnement et accomplir de façon adéquate leurs taches actuelles et futures »<sup>2</sup>.

La formation est tout a la foi mobilisation de l'individu, action volontaire, construction personnelle Selon Fadra « la formation implique une transformation de la personne dans ses multiples, savoir, savoir-faire, savoir être. Il s'agit d'un changement plus ou moins profond dans une logique, non d'accumulation mais de structuration »<sup>3</sup>.

La formation dans l'entreprise n'est pas une fin en soi ; son rôle est de contribuer à la réussite des projets.

La formation est le moyen de produire des compétences, dans ce sens elle peut être considéré comme une fonction de production, c'est un droit pour la plupart des salariés, une dimension sociale, car elle est a la foi un outil de socialisation et vecteur d'un passage de compétences individuels a des compétences collectives.

---

<sup>1</sup> RENAUD Sainsaulieu, sociologie de l'entreprise organisation, culture et développement, édition DALLOZ, paris, p128.

<sup>2</sup> RAYMOND Vation, Développement de l'entreprise et promotion des hommes, entreprise moderne d'édition, paris, 1960, p 50.

<sup>3</sup> DIMITRI Weiss, op.cit, p438.

## II. Les objectifs de la formation :

Les objectifs de la formation doivent être définis selon des objectifs organisationnels.

Le cycle de formation s'intègre au cours du processus de gestion des ressources humaines et est étroitement lié aux orientations des entreprises<sup>1</sup>, la formation contribue à atteindre des objectifs clés tels que :

1. assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;
2. encourager les établissements de formation à s'organiser en associations avec une normalisation de leurs offres et une mutualisation de leurs systèmes de communication ;
3. adapter les salariés à des tâches bien déterminées et aux changements dans les emplois ;
4. maintenir un degré de capacité nécessaire aux progrès de l'organisation ;
5. Adapter les employés à des tâches bien déterminés et au changement dans les emplois ;
6. Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation
7. l'augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance, qualité, polyvalence, santé et sécurité...);
8. Adaptation du personnel au poste actuel ou ceux de facteur, en donnant le maximum de connaissances ;
9. Elever le niveau général du personnel pour lui permettre de suivre ensuite des formations professionnelles ;
10. Développer le professionnalisme des salariés ;
11. Favoriser les relations inter personnelles entre les employés (sentiment d'échange entre les employés concernant le travail) ;

---

<sup>1</sup> ALIA Conseil, guide de gestion des ressources humaines, TECHNOCompétences, Québec, 2013, p71.

12. Le partage de savoir faire entre les employés ;
13. Maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation ;
14. Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs
15. Permettre à la direction de repérer les employés les plus qualifiés pour une promotion
16. Favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle.
17. Sauver le temps au supérieur immédiats et aux collègues de travail ;
18. Réaliser des projets que se soit étatique ou privé afin de résoudre des problèmes ;
19. Aider l'hierarchie à assurer l'équilibre en ressources humaines afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation ;
20. Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.

### **III. Définition de la formation professionnelle :**

La formation professionnelle peut être définie comme un investissement financé en totalité ou en partie par les entreprises (directement ou indirectement), pour que les personnes employées par elle puissent améliorer, acquérir ou maintenir des compétences, des connaissances ou des qualifications professionnelles<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>DAVID de la Croix et autres, Capital humain et Dualisme sur le marché du travail, 1<sup>ère</sup> Ed, Edition de boeck, Belgique, 2002, p 346.

#### **IV. Les types de la formation :**

##### **1) Adaptation :**

L'entreprise cherche à améliorer ses résultats opérationnels : développement d'un chiffre d'affaire, réduction des prix de revient, gain de productivité, réduction des accidents du travail, amélioration de son image de marque ou de la qualité de son accueil...

Ces divers objectifs peuvent être atteints en augmentant les connaissances des collaborateurs, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, en améliorant leurs compétences à résoudre des problèmes.

##### **2) Formation en lien avec la gestion de l'emploi :**

Ici les modifications du travail sont importantes. Il y a changement de métier, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial. Les formations mises en œuvre sont des formations longues avec un complet apprentissage d'un autre métier. Elles visent le maintien de l'emploi ou le développement de la motivation par le biais de la promotion interne. L'entreprise préfère offrir une chance d'évolution à l'un de ses salariés, plutôt que de recruter à l'extérieur. Nous pouvons l'appeler « formation mobilité »

##### **3) Outils intellectuels de base :**

Il s'agit des formations générales (français, mathématiques, analyse logique de situations, prise de décisions...) qui visent la montée en niveau de personnel. Elle est souvent préalable à une formation « mobilité » du type 2 nous pourrions appeler ce type « formation professionnelle »

**4) Culture d'entreprise :**

Pour ce type de formation, la direction de l'entreprise définit, d'une manière plus ou moins centralisée, ce qui constitue, selon elle, la culture commun de l'entreprise. Un catalogue des formations correspondantes est établi.

Les diverses références des stages sont alors proposées à l'ensemble des salariés qui peuvent s'inscrire sur la base du volontariat. Le pouvoir du hiérarchique y est plus faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui peut partager la culture de l'entreprise décidée par la direction. C'est le formé qui dispose de l'essentiel du pouvoir d'inscription. La mobilisation des managers, pour ce type de formation, est d'ailleurs difficile à obtenir.

**5) projets d'entreprise :**

Des actions de formations peuvent être lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Il peut s'agir de la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement d'un projet qualité de la réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressources etc.

Il s'agit d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs, de manière à produire le maximum d'efficacité. Pour ces opérations on recherche généralement un mode de fonctionnement de la formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes, ou moins toutes celles qui disposent d'un pouvoir d'influence sur la réussite du projet.

**6) Formation « œuvre sociale » :**

Pour les rares d'entreprises qui souhaitent répondre à cette finalité de la formation, nous devons ajouter ce sixième type. De part leur réglementation, les entreprises publiques sont amenées, plus que les entreprises privées, à inscrire

au plan de formation des actions de ce type. Il s'agit par exemple de la préparation aux concours des ou de formations réclamées par les seuls agents, indépendamment de la gestion des ressources humaines de l'entreprises. Les entreprises privées peuvent considérer les congés individuels de formation comme une partie des actions de ce sixième type<sup>1</sup>.

### **7) Les modes de formation :**

Il existe plusieurs modes de formation qu'on peut citer comme suit :

#### **a) Formation résidentielle :**

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

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

#### **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.

---

<sup>1</sup> SOUER Jacques, fonction organisation, édition organisation, paris, 2003, pp 7, 8, 9.

**d) Formation à cours de soir :**

Elle concerne essentiellement les travailleurs et les fonctionnaires qui veulent enrichir leurs vis professionnelle et améliorer leur situation.

**8) Evaluation des effets ou des actions de formation :**

Des modalités d'évaluation de la formation doivent être élaborées en amont du processus. Cette évaluation concernant l'efficacité du dispositif formation, les acquis de formation ont été atteints. Elle permet également de faire évoluer la politique de formation en modifiant les erreurs survenues lors du recensement des besoins et les incohérences apparues lors de la mise en œuvre du dispositif<sup>1</sup>.

Cette évaluation on peut la distinguée selon quatre niveaux :

**a) L'évaluation des réactions :**

Ce dernier nos permet de savoir si un des objectifs visés par la formation est atteint, et même de connaitre le degré de satisfaction des stagiaires.

**b) L'évaluation des acquis :**

Il nos permet d'identifier les connaissances et compétences qui ont été acquises par les stratégies au cours de la formation.

**c) L'évaluation des effets de travail:**

Cette évaluation correspond l'analyse des effets de la formation sur le travail du collaborateur.

**d) L'évaluation des effets organisationnels :**

Identifié les évaluations d'un service, d'un département en matière de quantité, de qualité, de cout, délais, etc. au retour de la formation des salariés du

<sup>1</sup> MAURICE Thévenet et autre, **fonction RH**, Pearson Education France, paris, 2007, p188.

service. Il faut donc que des mesures sur ces variables aient été définies avant l'envoi en formation.

En conclusion pour que la politique de formation soit source de productivité, d'efficacité managériale et plus globalement source de valeur ajoutée, pour l'entreprise, rappelons qu'il faut d'abord l'adapter à l'environnement et à la culture de chaque entreprise<sup>1</sup>.

En fait, la formation professionnelle continue étant considérée par beaucoup d'entreprise comme un investissement, il est alors important d'évaluer et de mesurer le « retour sur investissement » dans les dépenses de formation d'autant plus qu'elles correspondent de plus en plus à des sommes importantes et qui dépassent largement le taux minimale légale exprimé en pourcentage de la masse salariale.

### **9) Les outils de la formation :**

La description du marché de la formation serait incomplète en omettant la présence d'opérateurs et de prestataires qui ne rentrent pas véritablement dans la logique de service, mais qui proposent des produits destinés : des outils de communication pédagogique et des contenus packagés.

Les outils de communication pédagogique sont depuis les origines de formation directement reliés à la prestation de formation. Tableau noir et craie sont sans doute des ancêtres. Aujourd'hui tout un arsenal plus ou moins sophistiqué vient enrichir, parfois même alourdir, la prestation de formation. En butinant sur les salons dévolus à la formation professionnelle, on remarque :

- Du mobilier, des formes dérivées du tableau noir devenu blanc, puis papier, et maintenant interactif ;
- Des outils de sondage, de test, de questionnement, d'évaluation ;

---

<sup>1</sup> Maurice Thévenet et autre, op.cit. p 189.

- Des outils de gestion de la formation plus ou moins mis en ligne ou en réseau ;
- Des outils de développement et d'ingénierie ;
- Des outils de communication de type laboratoire de langue, téléphones, réseaux, etc. ;
- Et même des stylos spéciaux qui font règle ou peintures !

Le développement de ces outils est souvent fortement lié aux situations de travail. Lorsqu'une entreprise communique en réseau avec ses succursales, ses clients ou ses fournisseurs, il est normal que ces mêmes outils puissent faire partie d'un arsenal pédagogique adapté aux situations de formation.

Certains éditeurs proposent des contenus plus ou moins packagés pour la formation. Les maisons d'édition, universités, organismes de conseil ou de formation diffusent des divers, et de nombreux supports multimédias par fois mis en réseau, En effet la formation professionnelle s'appuie sur des corpus de connaissance qui ne sont parfois pas la seule propriété des entreprises. Dans le contexte de la formation professionnelle en France, ces outils doivent intégrer des dispositifs pour pouvoir être imputés sur les budgets de formation.

Les outils de formation constituent de fait un marché visible puisqu'ils peuvent être montrés. Ils sont ainsi exposés sur les salons et obéissent à des logiques différentes de la vente de prestation de service. En tout état de cause, les outils de formation restent des outils, aussi performants soient-ils sont mis entre de bonne mains<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> PARMENTIER Christophe, l'ingénierie de formation, Edition d'organisation, paris, 2008, pp 48 49.

## 10) Les besoins en formation :

Dans la plus part des cas la notion de (besoin de formation) occulte les problèmes qu'elle est censées résoudre et on distingue 03types de besoins qui sont :

### a) Les besoins personnels :

Lorsque un salariés éprouve un problème (ou désire atteindre un objectif) de sa vie à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise sans relation directe avec le poste qu'il pense que la formation va l'aider nous parlerons de besoins personnel de formation au départ cette formation est à l'initiative du salarié, elle le restera ou si l'entreprise l'accepte, elle passera sur l'initiative de l'entreprise (plan de formation)<sup>1</sup>

### b) les besoins individuels<sup>2</sup> :

Qui sont recensés par les managers lors des entretiens d'appréciation ou lors des entretiens professionnels les demandes de DIF exprimées directement par les collaborateurs font également partie du besoin individuel.

### c) Les besoins collectifs :

Qui sont identifiés par le responsable de formation auprès des cadres dirigeants et des managers opérationnels lors d'entretiens de recueil de besoins.

## I. Les déterminants de la politique de formation

### 1) La politique de formation :

Chaque fonction au sein de l'entreprise met en œuvre une politique, afin de remplir sa mission. Aussi la formation ne fait pas exception à cette règle. En

<sup>1</sup> J Soyer, op.cit.p126.

<sup>2</sup> ANNICK Cohen-Haegel, toute la fonction ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, paris, 2010, p279.

effet, sans une politique clairement définie, on ne peut pas comprendre et saisir la place et l'intérêt de la formation.

La politique de formation donne le sens c'est-à-dire les buts que l'entreprise cherche ou veut atteindre par l'entreprise de la formation. C'est d'elle que partent les principes d'organisation à respecter notamment le partage des responsabilités et des rôles en matière de formation ou encore sa centralisation<sup>1</sup>.

En clair, c'est de la politique de formation que partent les stratégies et les orientations données à la formation. C'est donc à juste titre que Jacques SOYER indique que la politique de formation doit être écrite et diffusée.

Alors la politique de formation doit répondre aux objectifs globaux de la formation, et désigner les principes à suivre pour que ces actions soient efficaces.

## 2) Définition de la politique de formation :

« Elle est considérée comme une gestion rationalisée de la formation au milieu organisationnel inclure nécessairement la connaissance des possibilités et limites de personnel par rapport à la formation et peut aller jusqu'à l'ajustement précis de plan de formation aux salariés y compris, sans leur demander leur avis pour leur inscription en stage, on dit souvent que la formation n'est pas un cadeau, une œuvre sociale, une récompense, nous n'avons pas à préoccuper en premier lieu des intérêts individuels, mais des objectifs de l'organisation ».

Jacques soyer<sup>2</sup> définit la politique de formation « comme étant l'une des politiques humaines de l'entreprise, elle ne s'écrit pas chaque année, sa durée de vie est de plusieurs années (d'environ 5 à 7 ans) alors que les orientations formation sont redéfinies ou aménagées chaque année ».

---

<sup>1</sup> THEVENET Mairice, « approche de la formation contenue dans l'entreprise », in « revue française de gestion N 65-66 », édition Vuibert, novembre, paris, 1989, p42.

<sup>2</sup> J. Soyer, fonction formation, 2ème édition d'organisation, paris, 1998, p28.

Pour qu'une politique de formation soit efficace, elle doit être écrite et diffusée, il s'agit d'un document comportant trois parties :

1. Les butes que l'entreprise se veut atteindre par le bais de formation ;
2. Les principes d'organisation à respecter, notamment le partage des responsabilités des différents acteurs ;
3. Les conditions de réussite et les principes d'efficacité.

L'élaboration de politique de formation ne se fait pas d'une manière indépendante et décentralisations. Sa construction s'appuie sur la prise en compte itérative de sept facteurs <sup>1</sup>:

- Le marché, le produit, la concurrence (environnement sociale et économique).
- La technologie : c'est l'évaluation des moyens de production.
- L'organisation : le système socio organisationnel doit prendre en compte l'état actuel de la structure, l'évolution de l'organigramme et de l'emploi
- Le management (animation hiérarchique) gestion participative des hommes pour valoriser l'humain (évolution sociale)
- Etat des ressources humaines : les données factuelles telles que pyramides des âges, les données en mode de gestion des ressources.
- Situation sociale: en termes de climat et relations sociales.
- Environnement réglementaire et sociogéographique.

### **3) Les objectifs d'une politique de formation**

Une politique de formation doit répondre à plusieurs objectifs, dont nous citons,

Quelques-uns :

- Une meilleure adaptation aux postes de travail ;

---

<sup>1</sup> T. Ardouin, ingénierie de formation pour l'entreprise, édition Dunod paris, 2003, p60.

- Développer le professionnalisme des salariés ;
- Le développement d'une mobilité dans l'entreprise ;
- Le maintien de l'emploi ;
- Le développement d'un état d'esprit ;
- Préparer le personnel à des évolutions à venir ;
- Elever le niveau général du personnel ;
- Rendre capable le personnel à participer efficacement aux projets de l'entreprise ;

#### **4) Les composants de la politique de formation :**

Les composants d'une politique de formation se divisent, généralement, en trois composants essentiels :

##### **A. Les composants liés aux acteurs :**

Le pouvoir et les responsabilités sont partagés entre les acteurs d'une manière spécifique. Chaque acteur doit lire la politique de formation et comprendre les rôles qu'il aura à jouer

##### **1.1 La direction :**

Lorsque l'entreprise assure l'efficacité des moyens de formation, elle va orienter sa politique de formation vers des objectifs à long terme, car la direction va mettre à la disposition de la politique de formation tous les moyens importants sur le plan financier ou en matière de formation.

##### **1.2 La direction de ressources humaines :**

Le but principal de la direction de ressources humaines est de trouver une cohérence avec toutes les autres politiques du personnel, elle cherche toujours à motiver les travailleurs au sein de l'entreprise, et l'élément de formation peut être considéré dans ce sens.

### **1.3 la direction ou le service :**

Au sein de cette direction, le responsable de formation met les conditions d'efficacité.

Il doit répondre à la question « quel est le formateur du personnel, le manager ou le responsable de formation ? »

La réponse à cette question est fondamentale, autrement dit, s'agit-il d'un expert, ou d'un intervenant (assistant et conseiller sur la formation).

Pour notre part, on privilégie l'intervenant, qui peut même être un consultant interne.

### **1.4 le responsable hiérarchique :**

A travers la politique de formation, cet acteur va apprécier l'atteinte des objectifs opérationnels d'une part, et la politique de formation va démontrer l'importance du rôle managérial dans la gestion du changement, d'une autre part.

### **1.5 les représentants du personnel**

Le rôle des représentants du personnel est très important, car ces derniers facilitent le contact entre la direction et le personnel, en utilisant le mécanisme du dialogue, donc, on peut dire, à partir de là, que ces représentants sont des facilitateurs entre la direction et le personnel.

### **B) Les représentants liés aux autres politiques :**

La politique de formation peut comporter des éléments indiquant clairement des liaisons avec les autres politiques (commerciaux, marketing, etc.)

**C) Les composants liés autres valeurs de la culture :**

La politique de formation doit prendre en considération des valeurs de l'entreprise, si par exemple, l'entreprise proclame sa « croyance en l'homme », la politique de formation doit répondre à ce thème.

**V. Le plan de formation :**

Toute entreprise quels que soient sa taille et son statut juridique, se doit de participer au développement de la formation professionnelle, il n'existe pas définition unique, le terme de plan de formation renvoie à deux réalités différentes<sup>1</sup> :

- Le plan de formation au sens fiscal et financier comme contribution obligatoire à la participation au développement de la formation avec les déclarations fiscales correspondantes.
- Le plan de formation dans sa logique de gestion des ressources humaines avec la déclinaison des actions de formation et de bilan de compétences qui se retrouvent sous forme d'une liste.

Le plan de formation est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise. Il résume l'ensemble des objectifs et des moyens de la valorisation des compétences et le développement de l'entreprise.

Le plan de formation est donc un document, plus ou moins fournis et stratégique, établi par l'employeur comprenant l'ensemble des actions de formation qu'on organisées au bénéfice du personnel de l'entreprise, il est soumis à l'avis, donc à titre consultatif, aux représentants du personnel dans le cadre du comité d'entreprise.

---

<sup>1</sup> THIERRY Ardouin, ingénierie de formation, Edition, paris, 2003. P141.

Ces formations sont retenues en fonction des objectifs poursuivis par l'entreprise<sup>1</sup>.

#### **VI. Les objectifs de plan de formation :**

- Présenter les principales caractéristiques et données du plan et des actions ;
- Présenter les objectifs de l'entreprise ;
- Déclinaison des objectifs prioritaires du plan ;
- Information sur le service formation ;
- L'adoption des nouvelles stratégies de fonctionnement de l'organisation ;
- Se préparer à des changements professionnels et mutations internes.

#### **VII. Le plan de formation dans l'entreprise :**

Le plan de formation représente un ensemble d'action, définies dans le temps d'une entreprise donnée.

Il est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise « Il résume l'ensemble des objectifs et des moyens associés, dans un horizon donné, propres à assurer la valorisation des compétences et le développement de l'entreprise des savoirs susceptibles d'accroître son efficacité ou lui apporter les acquisitions nécessaires à son accession à de nouvelles fonctions dans l'entreprise »<sup>2</sup>

Le plan de formation est généralement un document écrit précisant :

« Les objectifs généraux ou stratégiques (améliorer la compétitivité par la qualité, assurer un changement technologique important, dynamiser la force de vente...). Et les objectif spécifiques (information de la gestion des stocks, développement des outils bureautiques...).

---

<sup>1</sup> CITEAU J.P , opcit, p117.

<sup>2</sup> CITEAU J.P, op.cit, p117.

- Les catégories, les effectifs, les métiers concernés,
- Les actions programmées, les contenus, les modalités, le calendrier,
- Le budget et les affectations budgétaires,
- Les modalités d'évaluation »<sup>1</sup>

Le plan de formation s'inscrit dans une culture et dans une dynamique. Le plan de formation comporte trois grandes étapes. L'identification des besoins, la définition du plan et son exécution.

### **VIII. Elaboration du plan de formation:**

Il est défini comme un outil de management, c'est au chef d'entreprise qu'il appartient de faire les choix sur l'affectation des ressources qu'il va consacrer à la formation. Il ne le fera pas sans concertation. D'abord, pour des raisons d'efficacité éclairante, il est évident que le plan doit résulter de l'analyse des besoins des managers et des personnes ? Par ailleurs, il est tenu de consulter les partenaires sociaux. Mais, en définitive, la décision est de sa responsabilité.

Le plan de formation est piloté par le responsable de formation et le directeur des ressources humaines et ses étapes de réalisation sont les suivantes :

### **IX. Identification et analyse des besoins de formation :**

« La formation n'est pas une fin en soi, elle n'est qu'une barre de régulation permettant d'ajuster au mieux les compétences disponibles avec les exigences des emplois »<sup>2</sup>. C'est-à-dire, il s'agit dans le premier temps, de réparer les besoins en formation à travers les résultats mis en lumière par la GPEC, en matière d'écart de compétences entre l'état des ressources humaines actuelles et les compétences requises à l'horizon de temps choisi (faire disparaître progressivement le décalage réel ou virtuels), et a fin de recenser les besoins individuels, le responsables de formation en coopération avec le directeur des

<sup>1</sup>CITEAU Jean-Pierre, op.cit, p 117.

<sup>2</sup> CITEAU, Gestion des ressources humaines, 4eme édition, DALLOZ, paris, 2002, p113.

ressources humaines(DRH), le directeur générale et le chefs de service doivent mener une enquête à l'antérieur de l'entreprise . Pour JP CITEAU, les besoins de formation apparaissent à trois niveaux :

- **Au niveau institutionnel :**

Qui s'inscrit rigoureusement dans la cohérente de fonctionnement de l'entreprise et dans le développement de ses ressources humaines, c'est-à-dire au niveau de la direction générale, ces besoins prennent en considération les orientations et choix stratégique de l'entreprise.

- **Au niveau sectoriel :**

Ici on trouve toutes les composantes de l'entreprises sont invité à révéler leur besoins de formation, aidés en cela par le responsable de formation particulièrement dans la façon de gérer la formalité opératoire d'expression et de repérer des besoins de formation (niveau de la compétence insuffisant consigner sur un poste, problème de communication, problèmes spécifiques à résoudre par la formation, ...)

- **Au niveau individuel :**

Une enquête au niveau de l'entreprise concernant des salarié et cadres sera mené pour faire exprimer les besoins individuels de formation. Le chargé de formation devra assurer la diffusion des informations et des outils nécessaires à l'expression des besoins. Ces formations rentrent dans le cadre des projets de développement personnel (formation à réaliser suite à un congé individuel de formation, décidée suite à un bien des compétences, ...etc)

**Selon** ALAIN Meignant, observe que «le besoin de formation est en réalité induit par trois sources distinctes, dont il constitue la synthèse orientée vers l'action. Ces sources sont ce qui découle des projets de l'entreprise (nouveaux produits, nouvelle organisation, gains de productivité...) ce qui découle des

attentes des individus, et ce qui découle du niveau réel de ceux-ci face au manque à combler. On se situe donc simultanément dans trois registres distincts : celui de la logique de l'organisation, celui de la motivation individuelle et celui de la pédagogie »<sup>1</sup>.

### **X. Formulation du plan de formation :**

Une fois que les objectifs de formation sont assimilés à tous les niveaux, il s'agit de définir les actions, les moyens matériels, humains et financiers à mobiliser, calendrier de réalisation, la durée, la cible, ...etc. le charger de formation aura pour mission de choisir une formation interne qu'est assurer par l'entreprise elle-même, a fin d'autoriser a ses propres cadres et techniciens servant de formateurs pour le temps de la formation) ou une formation externe qui sera assurer par une convention de formation avec l'entreprise, d'une organismes extérieurs.

Dans le cadre de la formation externe, l'entreprise peut adopter une formation « intra-entreprise » lorsque le prestataire de formation est invité à montré une opération d'un plan de formation bénéfique pour l'entreprise elle-même, dans le cadre d'un inventaire de formation appartenant à un prestataire de formation. Le plan de formation va pouvoir être formalisé dans un document qui sera proposé aux différents acteurs concernés par la gestion de la formation des objectifs et des résultats aux quel on a terminé au terme du programme de formation.

### **XI. Suivi et exécution du plan de formation :**

Afin d'assurer des opérations de formation organisées, il faut prendre en considération une gestion administratif du plan de formation (appréciation, carrières, recrutement, gestion des salarier avec l'organisme de formation, ...etc.). Par ailleurs, il faut garder à ce que ces actions de formation ne portent

---

<sup>1</sup> Jean Marri, Peretti, op.cit. p414.

pas à la bonne marche de l'entreprise en échappant par exemple d'autoriser à un nombre important des salariés de s'absenter pour une long durée surtout ce qui occupent des poste sensible.

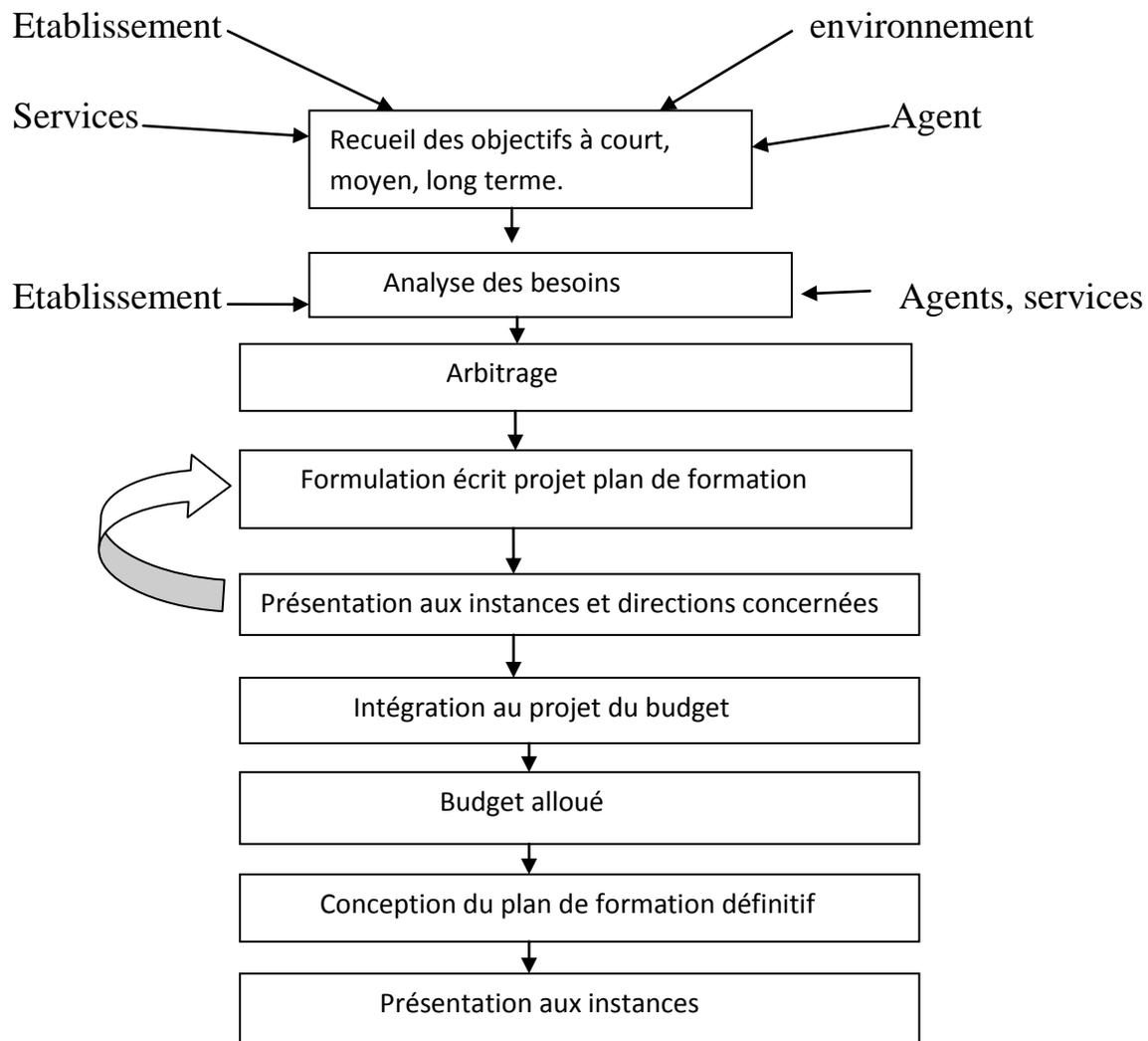
Alors, la formation est intégrée dans une logique managériale d'ensemble, on la repère par l'usage de la notion d'investissement-formation à des reflexes managériaux impliquant la dimension « compétence » dès l'amont de la conception de projets, notamment d'investissements ou de transformation des structures. Elle est finalisées par des schémas directeur, et parfois, une planification pluriannuelle. On la repère aussi par sa relation privilégiée avec une fonction « gestion des ressources humaines » active et dynamique<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> J M Peretti, ressources humaines, 11<sup>ème</sup> édition, Vuibert, paris, 2009, p 413.

## XII. L'élaboration d'un plan de formation.

- Schéma de déroulement des activités<sup>1</sup>.



Elaboration d'un plan de formation qui tienne compte :

- Des objectifs de l'établissement ;
- Des projets de services ;
- Des besoins des agents ;
- Des suggestions des partenaires sociaux ;

<sup>1</sup> DEMARAIS Guylaine et MARTINET Christiane, *la maîtrise de la GRH*, Ed marre, paris, 2000, p41.

- Du budget disponible et qui entant qu'outil de gestion et de communication, soit établit en transparence vis-à-vis des instances et du personnel.

### **XIII. Typologique des logiques d'entreprises en matière de plan de formation :**

#### **A) Typologie d'ALAIN Meignant :**

Ce premier type de formation à été développé dans les années 1980. Il a désigné les quatre paradigmes de formation, cette typologie considéré actuellement classique.

##### **a) La formation-impôt :**

Ce genre de formation est appliqué souvent par des PME, avant de se mettre en accord avec la loi en libérant le tarif à payer, cela suppose peu d'utilisation directe et interne des fonds, sauf pour certain individu qui souhaite récompenser ou faire progresser, le plu souvent, les salaries reçois des informations de leurs supérieurs d'une manière informel, ils y ont formés sur le tas. Ça veut dire que les salaries faisant leur formation à l'intérieur de l'organisation.

##### **b) La formation-pactole :**

Ca veut dire que les entreprises qui ont cette logique profitent de financement externe (Etat, région) afin de réaliser certains nombre d'actions en cas d'une retransmission devenues urgentes du fait d'une préoccupation, ou d'une inadaptation, l'entreprise cherche alors à avoir des aides et de tirer des avantages a partir des occasions offertes par les programmes prioritaires.

En fait, « cette logique consiste essentiellement à compter sur des financements externes, rendus nécessaires par l'urgence d'opérations de conversion<sup>1</sup> ».

**c) La formation-sécurité :**

Elle est essentiellement consacrer à protéger l'entreprise, et d'avoir la sérénité sociale interne de l'entreprise, afin de favoriser aux individus ou bien aux salariés un milieu du travail sécurisé et protégé contre tout péril. Alors la formation devient un outil principal qui répond aux besoins des individus de leur permettre d'être promu et récompensé, cette logique est fréquente dans les entreprises peu exposées aux pressions du marché concurrentiel.

**d) La formation-développement:**

Dans ce dernier point, le plan de formation est considéré comme un élément participatif à l'efficacité globale de l'organisation, à l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixés dans sa politique générale. De ce fait la direction générale fournir des moyens à l'hauteur des objectifs que les responsables de formation poursuivre (programme d'investissement, d'organisation, de qualité...de l'entreprise), alors les entreprises vise à optimisée utilités et l'investissement de la formation.

**B) Typologie de l'association interface :**

Cette typologie est aussi classique, elle s'exprime par cinq stades<sup>2</sup>;

**a) Le stade fiscal :**

Ce stade se trouve beaucoup plus au sein des PME, les échecs conclus par la formation sont supérieurs aux avantages qui pourraient en être tirés par

<sup>1</sup> JEAN-MARIE Peretti, op.cit. p413.

<sup>2</sup> Ibid, p415.

exemples d'éviter une absence longue d'un salarié ou cadre travaillant dans un emploi sensible.

**b) Le stade légal :**

C'est-à-dire chaque entreprise à un plan de formation à élaborer et qui doit être déterminé par la loi.

**c) Le stade de catalogue :**

Les entreprises réalisent un catalogue pour toutes les formations offertes durant une année, cette dernière permettre aux individus de s'inscrire afin de participer aux projets qui les intéressent (informatique, les langues étrangères, stages,...).

**d) Le stade de recensement :**

Cette approche cherche à obtenir les besoins des individus et des services à la formation, et d'élaborer des actions qui répond à ces besoins exprimé par les responsables, et qui est pour but d'améliorer le fonctionnement des entités.

**e) Le stade d'investissement :**

On trouve à ce stade des entreprises qui se préoccupent de leurs besoins d'évolutions à tous niveaux, et y inscrivent, entre autres réponses, leur plan de formation. Les individus, les unités et l'entreprise elle-même (à moyen comme à long terme) sont alors pris en compte simultanément.

### **I. Définition de concept cadre :**

Au regard des conventions collectives, les cadres et ingénieurs auxquels ils sont associés, se définissent détenir. Mais aucune nomenclature ne repense sur la prise en compte de se seul critère. Souvent, l'expérience professionnelle vient palier l'absence ou l'insuffisance du diplôme, car la fonction de cadre requiert initiative, créativité et responsabilité dans le travail. En dépit de ces précisions, les critères officiels ne sont pas satisfaisants. Le groupe des cadres et assimilés, qui a progressé depuis quinze ans au point de rassembler plus de 10% des actifs, apparait composite, si l'on se réfère à ses trajectoires scolaire et professionnelle, ses revenus ou son mode de vie. après avoir pris les cadres pour une catégorie technique dont on pourrait faire le tour avec des critères objectifs (Benguigui, Monjardet 1970), les sociologues ont renoué avec une certaine tradition réaliste : les cadres n'auraient existé qu'a partir du moment où, par la lutte sociale et politique (1936), ils ont été étiquetés par les autres et se sont identifiés comme tels, par référence aux corps de la fonction publique, dans un jeu complexe de discours et d'autoreprésentation au terme duquel le groupe s'est « naturalisé » (boltanski 1982)<sup>1</sup>.

On entend par cadre toute personne qui assure des fonctions d'encadrement. La notion de cadre est une notion complexe, parfois floue, qui recouvre des significations multiples en temps de statut et de représentations sociales tout en s'appuyant sur des fonctions et des rôles identifiés dans l'entreprise.<sup>2</sup>

### **II. L'apparition d'un groupe sociale :**

Les cadres n'existent qu'en tant que salariés détenteurs d'un pouvoir délégué par le patronat et de privilèges octroyés par lui. Leur existence comme

---

<sup>1</sup> RAYMOND Boudon et autres, **Dictionnaire de sociologie**, Larousse, 2005, pour la présente édition, p21.

<sup>2</sup> COUTANT Christine, **le cadre commercial existe-t-il ?**, CNAM, institut commercial supérieur des arts et métiers, 30 octobre 2006.

groupe social ne résulte pas mécaniquement d'une révolution économique, mais d'une construction sociale qui a progressivement fédéré sous la même bannière un ensemble hétéroclite de métiers et de positions sociales. Ce travail, entrepris lors de l'entre-deux guerres, a connu diverses étapes. Il a emprunté des chemins parfois contradictoires, dont les traces sont encore visibles aujourd'hui dans la pluralité des définitions et dans la composition hétérogène du groupe<sup>1</sup>.

C'est en France, et à l'aide de gouvernement que les syndicats d'ingénieurs réussissent à devenir s'agrèger pour constituer un ensemble objectivement hétérogène mais suffisamment unifié symboliquement pour imposer la croyance dans son existence et en tant que groupe social spécifique et nouveau, donc c'est avec la charte de travail et les comités sociaux, où ils siègent à nombre de voix égale avec les ouvriers et les patrons, les cadres obtiennent une reconnaissance officielle<sup>2</sup>.

### **III. La sociologie des cadres :**

Peu de travaux ont été consacrés aux cadres en France avant les années soixante. On trouve simplement quelques thèses, comme celle de CHATEAUX (1938) ou celle de KECHELIEVITCH (1940) consacrées aux syndicats de « techniciens ». Un essai de synthèse tenté par ALIMIGEON en 1943 aborder la question de la formation des cadres et celle de leurs rapports avec l'organisation industrielle ou avec les ouvriers. Mais il ne parvient pas à se détacher d'un discours normatif et franchement idéologique sur l'autorité et les compétences, le premier travail proprement sociologique est celui de François JACQUIN (1955) où il présente les résultats de l'enquête sur le recrutement, les tâches, la formation, les tâches, les revenus, mais aussi l'origine sociale, le mode de vie et la consommation. Ainsi que le comportement syndical et politique de cette

---

<sup>1</sup> BOUFARTIGUE Paul et GADEA Charles, **Sociologie des cadres**, Edition la Découverte, Paris, 2000, p12.

<sup>2</sup> BOLTANSKI. L., les cadres. **La formation d'un groupe sociale**. In : BOUFARTIGUE. P, GADEA. C, « sociologie des cadre », Edition la découverte, Paris, 2000, p17.

population encore mal connue. Il rejette l'hypothèse de la naissance d'une classe spécifique, soulignant les tensions internes au groupe, rattaché aux classes moyennes mais subissant la double attraction du prolétariat et de la bourgeoisie<sup>1</sup>.

#### **IV. Un marxisme souvent théoricien :**

Karl Marx dans son ouvrage « le capital » fournit quelques suggestions pour l'étude des déterminations économiques de ce dernier. C'est notamment le cas de concept de « travailleur collectif » : la socialisation des activités productives amène à élargir la coopération entre des catégories de travailleurs de plus en plus diverses.

Il ya deux idéologies politique, l'une communiste et l'autre de l'extrême gauche, qui s'opposent sur le principe « clivage ». « les intellectuels de la première penchent pour l'intégration des cadres dans l'ensemble des couches sociales victimes des monopoles, alliées potentielles de la classe ouvrière. Les seconds, plus méfiants envers la petite bourgeoisie son faible poids numérique, ces privilèges et son instabilité politique »<sup>2</sup>.

#### **V. 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, statu, position occupée (hiérarchie), y compris les calcifications professionnelles.

---

<sup>1</sup> BOUFARTIGUE P. GADEA. C, p 26.

<sup>2</sup> BOUFARTIQUE. P, GADEA. C, op.cit, p31.

**A) Il existe trois catégories :****a) Cadre :** cette catégorie se divise en trois classes essentielles :

Cadre supérieurs, cadre dirigeants, cadre 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 de personnel à partir d'un programme de formation (cohérent, dynamique, précis)<sup>1</sup>.

**VI. Les cadres comme salariés de confiance :**

L'étude sociologique des cadres concernant leur place dans la dynamique des classes et catégorie sociales ont été limités par une difficulté constante : à la question « comment penser à la fois la diversité et l'unité de cette catégorie sociale ? ». Aucune réponse pleinement suffisante n'a été apportée. En voulant rendre raison du rôle social de plus en plus incontestable de la catégorie, elles ont mis l'accent évident sur son unité. Cette dernière a été fondée tantôt sur une dimension symbolique hypertrophiée, finalement trop détachée des démentions objectives, tantôt sur l'appartenance à la fonction d'encadrement, fonction exercée dans les appareils de contrôle social. Les limites de ces sociologies apparaissent mieux aujourd'hui, quand les développements de la crise économique et sociale acèrent les tensions et les segmentations qui travaillent les couches salariées intermédiaires.

---

<sup>1</sup> SEKIOU Lakhder, gestion des ressources humaines, édition organisation, paris, 2002, p133.

La matrice de la sociologie des groupes professionnels, si elle a enrichi considérablement notre connaissance des dynamiques contradictoires qui animent maints segments intermédiaires de l'espace social, et des multiples freins qui y font obstacle à la généralisation des logiques de marché, peine à prendre en compte les activités de travail, ainsi que le rôle des dynamiques politiques et idéologiques macro sociales.

Penser les dynamiques et les déstabilisations du groupe social des cadres en termes de prendre appui sur ces deux matrices, tout en dépassent leurs limites (Bouffartigue, 1999), En remettant au premier plan les logiques sociales de subordination qui animent la condition salariale, on devrait parvenir à rendre compte des phénomènes de différenciation et de déstabilisation qui marquent l'évolution du groupe des cadres depuis une quinzaine d'années. Quant à la notion de confiance, fort utilisée par les sociologues britanniques qui étudient les membres de la « classe de service » (bidou, 1998), elle a été avancée dès les années trente par un sociologue autrichien, K Renner (1953) pour lui, ce qui distingue le contrat de travail ordinaire du contrat de confiance, c'est que ce dernier repose sur une implication morale dans l'organisation, implication qui conditionne les performances, des individus, ce type particulier de relation d'emploi s'impose chaque fois que l'employeur est contraint de reconnaître à des travailleurs une part d'autonomie que cette autonomie provienne d'une délégation d'autorité au qu'elle soit indispensable dans l'exercice d'un savoir spécialisé.

Si le groupe social des cadres a peu incarné en France une figure historique de salariat de confiance, les frontières de celle-ci sont aujourd'hui brouillées, sous le double effet de la déstabilisation multidimensionnelle des cadres comme les métamorphoses plus larges du salariat. La crise de confiance s'est installée dans les profondeurs de groupe cadre, tandis que les appels à

l'implication subjective dans les organisations concernent désormais de vastes pans du salariat intermédiaire, voir subalterne<sup>1</sup>.

### **VII. Le cadre : un rôle, une notion sociétale :**

En France, parler de « cadre » relève d'une approche culturelle. On peut être cadre sans avoir à encadrer une équipe. Etre c'est avoir un statut, une représentation sociale spécifique, voire un comportement particuliers comme celui de l'assurance vieillesse.

La notion française de cadre est liée à des représentations sociales qui font que le « cadre » occupe un rang, une place au sein de la société. Cette place ou ce rang lui confère un rôle qui n'est pas sans effet sur le comportement ou mode de vie du cadre et qui n'est pas, non plus, sans effet sur la perception, les exigences ou attentes que possède l'environnement quant à ce rôle. Ceci est constaté même au sein de l'entreprise<sup>2</sup>.

### **VIII. Les types de cadre : on peut citer quatre types**

#### **a) Cadre fonctionnel :**

Ayant des responsabilités d'exécution et de gestion (cadre administratifs, juridiques et financiers, ingénieur d'étude et de recherche). On distingue généralement les types des cadres.

#### **b) Cadre opérationnel :**

Aux responsabilités d'exécution et d'application (production, représentation) les critères pour caractériser les cadres demeurent donc imprécis et leur situation à la fois des salariés et de représentants du patron ne facilite pas la définition ni surtout l'image de leur rôle.

---

<sup>1</sup> BOUFARTIGUE P. GADEA, op.cit, pp 35 36.

<sup>2</sup> COUTANT Christiene, op.cit, p61.

**c) Cadre de référence :**

Système de valeur, de normes, de principes, de jugement, inspirant de façon souvent inconsciente les opinions, les attitudes et les comportements, sur le plan de la méthode. Terme technique, désigne un ensemble de présupposés nécessaires pour délimiter et déterminer le domaine d'une théorie et son orientation

**d) Cadre de vie :**

Notion moderne aussi riche que floue, faisant intervenir des éléments matériels : environnement, mobilier, mais aussi culturels : amis, relations, loisirs, occupation<sup>1</sup>.

**IX. Les critères d'un cadre :**

- ✓ L'attribution par délégation de l'employeur d'un pouvoir de commandement sur d'autres salariées.
- ✓ Un degré élevé d'initiative et de responsabilité dans l'exercice de son travail, sans obligation de délégation de pouvoir de commandement.
- ✓ Un niveau de salaire dépasse un certain niveau ou coefficient d'une convention collective<sup>2</sup>

**X. Le rôle du cadre :**

A l'extrême est évoqué le rôle d'exemplarité du cadre, il est le modèle par rapport au collectif de travail, sans doute accentué par le regard des équipes et encouragé par l'entreprise (au sens équipe de direction).

Enfin, être cadre c'est aussi avoir accès sur les primes, des avantages sociaux plus importants tels que la retraite...mais également à ses inconvénients

---

<sup>1</sup> MADELEINE Grawitz, lexique des sciences sociales, 7<sup>ème</sup> Ed, Dalloz, Paris, 1999, p 49.

<sup>2</sup> ROBERT le Duff, Encyclopédie de la gestion du management, Edition, Dalloz, 1999, Paris, p 104.

(même si ce point est rarement abordé en premier) : une charge de travail plus lourde et une implication personnelle nécessairement supérieure<sup>1</sup>.

#### **XI. Les caractéristiques du travail des cadres :**

- ✓ Beaucoup de travail, un rythme soutenu.
- ✓ Brièveté, variété et fragmentation.
- ✓ La préférence pour l'action.
- ✓ L'importance de la communication verbale.
- ✓ Le cadre est à la charnière entre son organisation et un réseau de contacts.
- ✓ Un mélange de droits et de devoirs.
- ✓ Peu de rapport avec sa hiérarchie
- ✓ Le maximum de relations internes et externes ont lieu avec les pairs.

#### **XII. Les objectifs fondamentaux du cadre :**

- ✓ S'assurer que son organisation atteint ses buts fondamentaux : la production efficace de biens ou de services.
- ✓ Le cadre organise les activités de son unité et en assure la stabilité.
- ✓ Le cadre assume la responsabilité de l'élaboration de la stratégie, il adapte ainsi son organisation à un environnement changeant.
- ✓ Le cadre doit faire en sorte que son organisation et l'environnement, élément clef dans la transmission d'informations entre les deux.

#### **XIII. Les relations cadre-entreprise :**

Les cadres sont nommés le gouvernement de l'entreprise puisqu'ils détiennent toujours une parcelle d'un très grand pouvoir au sein de la société.

Ils jouent un rôle essentiel pour la survie et le développement de l'organisation pour laquelle ils travaillent, les cadres de par les activités qu'ils doivent assumer,

---

<sup>1</sup> BOULLIER Karine, le temps de travail des cadres, de la gestion des horaires au suivi des objectifs, Ed liaison, paris, 2000, p60.

se trouvent qu'il remplisse une fonction d'animateur d'équipe ou un rôle non responsabilités surement assurées qui recouvre en réalité des sous-catégories selon que l'on se trouve en position de cadres dirigeants, cadres supérieurs, cadres moyens ou cadres subalternes.

**a) Les cadres dirigeants et supérieurs :**

Les cadres dirigeants et les cadres supérieurs détiennent généralement d'une expérience minimum de l'entreprise de l'ordre d'une dizaine d'années en moyenne. En outre ces derniers sont issus des grandes écoles.

Un cadre dirigeant peut être un directeur financier ou un directeur générale... c'est aussi celui qui a une responsabilité la plus vaste, il supervise quelquefois une société dans son ensemble et plusieurs domaines d'activité. Il décide, il participe à des décisions d'ordre général.

**b) Les cadres moyens et subalternes :**

Les cadres moyens et subalternes ce sont des cadres débutants qui veulent simplement dire avec un niveau de formation élevé ou de simples exécutants, considérés comme des salariés moins formés initialement et qui sont certainement situés bien loin des centres de décisions importants et qui ayant peu ou voir même jamais d'échanges directs avec les dirigeants, il se trouver parmi eux des hommes cultivés et sortant même d'une grande école mais qui pour une raison ou une autre n'ont pas réussi, ce sont peut-être d'excellents techniciens mais ils n'ont pas l'envergure ou les relations nécessaires pour accéder aux fonctions directoriales. Certes quant il s'agit de régler des questions pratiques qui n'ont pas vraiment une grande importance pour l'entreprise dans ce cas les cadres dirigeant et subalterne peuvent s'ont mêlé pour prendre certaines décision.

Ce qui explique la forte relation positive et durable entre les cadres et les entreprises c'est peut-être le fait que l'entreprise assure la sécurité de l'emploi de ses cadres, l'augmentation de payement, par la clarté de la manœuvre et des objectifs qui leur étaient communiqués dans les organisations<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> GERARD Regnault, la relation cadres-entreprises, Ed L' Harmattan, paris, 1998, pp, 12-26.

## **I. Présentation de l'organisme d'accueil**

Durant notre stage pratique on a pu connaître Tchîn-Lait/ Candia, celle-ci s'est spécialisée dans la production de lait et des boissons diverses, à l'échelle nationale. Dans ce chapitre nous allons faire une présentation de cette société.

### **1. Situation géographique :**

C'est en 1999 qu'une franchise Candia est née en Algérie, devenue fonctionnelle en 2001, cette laiterie moderne construite sur une superficie totale de 6.000m<sup>2</sup>, située sur la route nationale N 12 à l'entrée ouest Bejaia (Bir-Slam).

### **2. Présentation de l'entreprise:**

Tchîn-lait est une société privée de droit Algérien (SARL), implantée sur l'ancien site de la limonadière Tchîn-tchîn.

Les installations des machines ont été effectuées par la société Française Tétrapack. L'unité est dotée d'un équipement ultra moderne, de très grandes capacités sous la marque Candia, 25 tests de contrôle sont effectués quotidiennement d'une manière permanente par le laboratoire Tchîn-lait durant tout le cycle de fabrication. En plus de ces tests de qualité, le lait UHT est conservé durant 72 heures avant sa commercialisation, pour avoir la garantie d'un lait stérile.

Le projet de l'entreprise Tchîn-lait a retenu l'attention de Candia qui l'a choisi. On est en 1999 et une franchise Candia est née en Algérie

En fait, elle est dotée d'un capital de 1.000.000.000 DZD, détenu majoritairement par M. Fawzi BERKATI, gérant de la société.

➤ **Historique de l'entreprise :**

Tcin-lait, est une entreprise à caractère familiale, spécialisée dans les boissons gazeuses depuis 1952.

Cette dernière était à l'origine d'une entreprise familiale spécialisée dans les boissons gazeuses depuis 1954, ayant de fait une longue expérience dans le conditionnement des produits sous forme liquide

C'est à l'arrivée des grandes firmes multinationales sur le marché des boissons gazeuses, qu'elle a révisée sa stratégie d'où l'idée de reconversion, vers le lait UHT qui a donné naissance à Tchin-lait sous label « Candia »

➤ **Pourquoi le lait UHT ?**

Le lait constitue l'un des produits de base de notre alimentation. Il apparaît comme un produit indispensable à la santé, source de vie et de croissance, possédant des vertus nutritionnelles spécifiques et très bénéfiques, en particulier sa teneur en calcium.

Le lait représente l'un des plus importants marchés de l'univers alimentaire. L'Algérie est l'un des plus grands importateurs mondiaux de lait ; elle représente un marché de plus de 3 milliards de litres/an, soit 100litres/habitant/an.

Le choix du procédé UHT (lait traité à Ultra Haute Température, permettant une conservation longue durée hors chaîne de froid) résulte du fait que le lait existant en Algérie est un lait frais pasteurisé, il requiert la continuité et la non rupture de la chaîne de froid, depuis son conditionnement jusqu'à sa consommation finale, en passant par son stockage et son transport. Or, la température peut atteindre les 40°C en été dans les régions Nord de l'Algérie et plus dans les régions du sud. La mise en place et le respect de la chaîne de froid nécessitent une organisation tenant compte de la courte durée de conservation du

lait et une flotte dotée de camions réfrigérés, ce qui n'est pas habituellement le cas :

-Le lait pasteurisé est parfois vendu au consommateur à une température deux à six fois supérieure à la température exigée par la législation (+6°).

-La chaîne de froid est quasi inexistante chez le détaillant et souvent défaillante chez le distributeur et le producteur.

➤ **Contrat de France Candia /Tchin-lait :**

N'étant pas laitier de tradition, Tchin-Lait a opté pour un partenariat avec CANDIA, leader européen du lait.

Candia, c'est 40 ans d'expérience dans le traitement et le conditionnement du lait.

Ce contrat de franchise n'est rien de plus qu'un partenariat entre l'entreprise Tchin-Lait et CANDIA, où chacune des parties trouve son intérêt : CANDIA peut, grâce aux contrats de franchise, étendre le marché et la notoriété de ses produits à l'échelle internationale ; Tchin-Lait, quant à elle, peut bénéficier du savoir-faire CANDIA pour produire des produits de bonne qualité qui, de plus, sont déjà bien connus du marché.

Voici, à titre d'exemple, certains engagements des deux parties dans ce contrat de franchise.

**A- Engagements du FRANCHISEUR (CANDIA) :**

L'engagement le plus important de CANDIA est, sans doute, le fait d'autoriser le franchisé à produire et vendre ses produits sous la marque CANDIA ; de ce fait, il pourra bénéficier de la notoriété internationale de cette marque.

De plus, CANDIA s'engage à fournir l'assistance nécessaire au franchisé, pour la fabrication et la commercialisation de ses produits en Algérie.

Cette assistance se matérialise, tant sur le plan technique que sur le plan commercial :

❖ Sur le plan technique :

. Assistance au franchisé en ce qui concerne les procédés et techniques de fabrication ;

. Faire bénéficier le franchisé de l'expérience de CANDIA pour le choix des équipements et des approvisionnements ;

. Assistance au franchisé pour la mise en œuvre du contrôle de la qualité des matières premières, de l'emballage et des produits finis.

. Mettre à la disposition de Tchic-Lait toute innovation technologique développée par Candia (nouveaux produits, nouveaux emballages, nouvelles techniques de fabrication et de contrôle qualité, etc.).

❖ **Sur le plan commercial/Marketing :**

. Assistance pour l'élaboration de plans marketing et campagnes de communication.

. Le franchisé bénéficie de l'expérience internationale en commercialisation, marketing et merchandising de CANDIA ;

Pour assurer cette assistance, CANDIA s'engage à envoyer en Algérie un ou plusieurs membres qualifiés de son personnel à des périodes choisies de l'année. CANDIA s'engage, aussi, à accueillir et former, dans ses usines en Europe, le personnel du franchisé.

➤ **Engagements du franchisé (Tchin-lait) :**

En plus des redevances annuelles (royalties représentant un certain pourcentage du chiffre d'affaires) et du droit d'entrée que le franchisé doit payer après la signature du contrat, le franchisé doit prendre d'autres engagements qui ont pour but de préserver l'image de marque de CANDIA ou de se prémunir de toute concurrence déloyale aux produits CANDIA.

Nous pouvons citer quelques-uns de ces engagements :

a) **Contrôle de la qualité**

La préservation de la notoriété et de l'image de marque CANDIA est un point primordial pour CANDIA. Pour cette raison, le franchisé se doit de respecter certaines contraintes concernant le contrôle de la qualité de ses produits. En conséquence, il a été convenu que :

- Toutes les matières premières, les ingrédients, les emballages et les accessoires utilisés par le franchisé, pour la fabrication des produits CANDIA, doivent être conformes aux normes de qualité prescrites par CANDIA.
- Le franchisé doit s'assurer de l'accord préalable de CANDIA sur le choix des fournisseurs d'équipements et de matières premières, CANDIA se réservant le droit de refuser l'intervention de tout fournisseur s'il estime que celui-ci est de nature à compromettre le niveau de qualité ou de productivité exigée pour les produits CANDIA.

**3. La laiterie Tchin-lait :**

Est gérée par un PDG qui dirige les différents services incluant l'administration générale, service technique et commercial.

L'unité fonctionne avec un effectif de plus de 120 personnes entre cadres, agents de maîtrises et ouvriers de production 24/24 heures avec trois équipes de production :

- première équipe, 5heures du matin à 13heures,
- Deuxième équipe, 13heures à 21heures,
- Troisième équipe, 21heures à 5heures du matin.

**Tchin-Lait, comprenant plusieurs ateliers de production:**

- Un atelier de production : reconstitution du lait, traitement thermique et conditionnement.
- Un laboratoire : pour analyses micro biologiques et physico-chimiques du lait.s
- Les utilités : Chaudières, station de traitement des eaux, compresseurs, groupes électrogènes, onduleurs, station de froid.
- Administration Générale (Direction générale et administration, Direction marketing et vente, Direction qualité, Direction achats et approvisionnements, Direction finances et comptabilité).
- Dépôt de stockage des produits finis, pouvant contenir près de 3 millions de litres. Ce dépôt sert aussi de plateforme d'expédition, pour la livraison des distributeurs, à travers tout le territoire national.

La gamme de produits Tchin-Lait est constituée actuellement de :

- **Lait longue conservation** : Conditionné en emballage Tetra Pak ou Combibloc 1litre.
  - Lait stérilisé UHT (Ultra haute Température), partiellement écrémé, à dominante Bleue. Existe aussi en conditionnement 50cl.

- Lait stérilisé UHT (Ultra haute Température), ENTIER, à dominante Rouge.
  - Lait stérilisé UHT Silhouette, écrémé (sans matière grasse), à dominante verte, enrichi en vitamine D.
  - Lait stérilisé UHT Viva, partiellement écrémé, enrichi en vitamines B1, B2, B3, B5, B6, B8, B9, B12, E, D.
- **Laits boissons:**
- Lait stérilisé UHT au chocolat, dénommé « Candy Choco », en emballage 1l et 20cl.
  - Lait additionné de jus de fruits (Orange-Ananas et Pêche-Abricot), dénommé « Lait & Jus » et « Candy Jus », en emballage 20cl, avec paille.
- **Poudre Instantanée :** lait entier en poudre, enrichi en vitamine A et D. Contenance : étui de 500g.
- **Boissons aux fruits :** Conditionné en emballage Tetra Pak 20cl avec paille et en emballage Combibloc 1L
- Boisson à l'Orange.
  - Cocktail de fruits.
  - Citronnade (Boisson au Citron) : disponible au format 1 litre seulement.

**Les capacités de conditionnement actuelles sont comme suit :**

- **Format 1l :** 740.000 litres/jour.

- **Format 20cl** : 96.000 litres/jour (480.000 emballages 20cl).

Tchin-Lait emploie 412 personnes (dont 29 femmes). 10% d'entre eux sont des cadres, 37% des agents de maîtrise et le reste sont des agents d'exécution.

### **Présentation de l'organisme de l'entreprise Tchin-lait/Candia :**

#### **Les activités de la direction générale sont assurées par :**

- La direction générale
- Recherche et développement : c'est l'invention de nouveaux produits ;
- Assistante ;
- Service contrôle de gestion :
  - assurer les opérations d'audit ;
  - assurer l'opération de contrôle des couts, de tracer les grandes orientations et les objectifs à atteindre.

#### **Direction finance et comptabilité :**

Les missions de cette direction sont d'enregistrer les opérations courantes, établir la situation financière de l'entreprise par les bilans comptables et finance, collecte et l'allocation de ressources nécessaires aux différents organes de l'entreprise. Le département se compose de deux services :

##### **a) Service comptabilité** : sa tache consiste à :

- Mettre un système comptable ;
- Respecter les imputations conformément au plan comptable de l'entreprise ;

- Classement des documents méthodiques ;
- Utilisation de la comptabilité analytique, pour informer les responsables ;
- Etablir des situations périodiques, pour informer les responsables ;
- Tenir à jour les journaux légaux, cotés et paraphés ;
- Assurer le suivi physique et comptables investigations (réception, transfert, réformes, sorties, cessions,...) et leur amortissements.

**b) Service financier** : son but est le suivi et le contrôle de l'afflux.

**Ces sections sont :**

1- **Section trésorier** : elle veille sur :

- Les ordres de paiement ;
- Mandat de dépenses ;
- Etat de rapprochement ;
- Différentes situations de la trésorerie.

2- **Section financière** : assurer les missions suivantes :

- Opération d'importation et d'endettement et des engagements.
- Relation bancaire (lettre de crédit...)
- Préparer les dossiers de crédit avec les structures concernées.

3- **Section caisse** : ses missions sont ;

- Encaissement des ventes ;

- Délivre les reçus de versement ;
- établissement des recettes journalières ;
- versement aux banques ;
- classement des pièces justificatives.

**Section budget** : ses missions sont :

- établir les prévisions budgétaires ;
- suivi et contrôle des dépenses engagées, ainsi que l'analyse des écarts sur le budget ;
- Etablir le TCR (Tableau de Compte Résultat) et le plan de financement.

**Direction de l'administration générale** :

**La direction générale se compose de trois services** :

- La gestion du personnel ;
- La gestion des moyens et les affaires ;
- Contentieux et assurance.

**a) Service du personnel** : ses rôles sont les suivants :

- Sélection du personnel adéquat, son orientation vers les structures qui correspondent à leurs besoins ;
- Etablir et veiller au respect des procédures ;

- Mettre en œuvre le plan de formation du personnel ;
- Etablir le système de rémunération 'grille des salaires' ;
- Etablir l'itinéraire des différentes catégories de personnel (carrières) ;
- Relation avec les organismes officiels de sécurité sociale, retraite, mutuelle inspection du travail et autres.

**b) Services des moyens : a pour mission :**

- Gestion du matériel immobilier, fourniture de Bureau et entretien des locaux ;
- Veiller à la sécurité contre les vols. Dégradation et prévention contre les incendies.

**c) Service contentieux et assurance : a pour mission :**

- Elaboration des contrats d'assurances ;
- Elaboration des contrats de location ;
- Elaboration des documents généraux.

**Direction technique et production :**

**a) Technique :**

Ses missions sont de maintenir l'équipement de production, on peut les classer ainsi :

- Mission curative : intervient lorsqu'une panne est déclarée ;

- Mission préventive : maintien des équipements en marche par des actions de contrôle technique. Nettoyage, changement de pièces défectueuses ;

b) Production :

Sa mission est de satisfaire la demande de la direction commerciale, coordonner le travail dans les différents ateliers, et établir un programme de production. Le processus de production utilise le lait cru 'produit frais' et la reconstitution à partir de poudre de lait pour le lait (UHT), tout en respectant les étapes du processus de production.

Direction laboratoire et qualité :

Le laboratoire est un organe essentiel de veille sur la qualité des produits tout au long des étapes du processus de production.

Le laboratoire effectue deux tests : analyse physico-chimique qui permet de déterminer la densité du lait en matière grasse et en oligo-élément et tenir un fichier technique. L'autre test est bactériologique, il permet de contrôler la qualité du lait. De s'assurer qu'il n'y a pas de germes pathologiques ou de bactéries.

**Direction d'approvisionnement :**

Ses missions sont :

- Etablir le programme d'approvisionnement et assurer la réalisation après adaptation. Proposer une politique commerciale et de distribution dans le respect de la stratégie de l'entreprise ;
- Définir et mettre en place l'organisation correspondante à la politique arrêtée par l'entreprise.

**Le service des achats s'occupe de :**

- Matière première ;
- Matière incorporables et consommables ;
- Emballage Tétras-Pack ;
- Pièces de recharge.

**Direction marketing et ventes :**

La démarche vise à collecter, analyser les besoins des consommateurs, afin de les satisfaire.

Ainsi le travail du département marketing et ventes est comme suit :

- Définir les champs concurrentiels et se positionner par rapport à l'industrie ;
- Segmenter le marché de l'entreprise ;
- Mettre en œuvres les différentes politiques et stratégies à fin de maintenir, puis améliorer et développer sa part de marché ;
- Mettre en veille, les phénomènes économiques tels que l'inflation, et le mouvement du marché de l'offre et de la demande ;
- Adapter les produits de l'entreprise aux spécificités algériennes.

## II. Analyse et interprétation des résultats :

### Cas N°01 :

Notre premier cas est un homme âgé de 33ans, il a 5 ans d'expériences au sein de l'entreprise Tchîn-lait. Il a fait une formation universitaire qui s'est soldée par l'obtention du diplôme « Ingénieur d'état en informatique ». Il occupe actuellement le poste d'administrateur, système et réseaux à la DRH.

Selon le cadre, les actions de formation sont prises par le responsable de service qui choisit les personnes à envoyer pour faire des formations.

Concernant les formations suivies depuis son recrutement à Tchîn-lait, ce cadre a bénéficié de cinq formations. Il déclare : « bon, j'ai suivi cinq formations durant les cinq premières années qui ont suivi mon recrutement à Tchîn-lait ; ces formations ont une relation directe avec le poste que j'occupe : les bases de données, les réseaux wifi et trois autres formations concernant le système Windows ».

Mais le temps consacré pour ces formations est très court pour la majorité des employés qu'on a rencontré durant ces entretiens. Il déclare « Toutes les formations ont été réalisées pendant 3 à 5 jours à Alger. Je considère ces formations trop chargées, l'ensemble des cours étaient présentés en un temps record ».

Pour ce cadre, la formation a eu pour objectif d'améliorer la performance et d'ajouter un plus pour le travail. Mais aussi la possibilité de faire la rotation entre différents postes de travail et même celle d'occuper au futur un poste de responsabilité.

Les formations suivies ne représentent pas pour ce cadre une façon d'obtenir une promotion. Il dit : « **Pour moi, la formation n'est pas une nécessité pour bénéficier d'une promotion** ».

La formation représente pour certains cadres un moyen d'élargir leurs champs de connaissances dans le but de se mettre aux normes des entreprises développées. Elle peut aussi avoir pour objectif de changer l'environnement de travail et de sortir pour un moment du milieu professionnel, et même de rompre la routine. Il constate à cet effet : **« Mon principal objectif dans cette formation était d'arriver à maîtriser le domaine de travail, et aussi découvrir les choses qu'on n'a pas encore exploré à Tchîn-lait ».**

En effet l'un des principaux besoins de la formation d'après les personnes que nous avons interrogé est le besoin de mobilité et de polyvalence. Il affirme à ce sujet : **« Depuis mon recrutement à Tchîn-lait comme administrateur spécialisé en informatique (système et réseaux), je n'avais reçu aucune proposition pour occuper un poste supérieur. Donc, je ne trouve pas que les connaissances acquises à travers les différentes formations réalisées ont un effet sur le poste que j'occupe ».**

A la question de savoir si l'entreprise prend en charge les besoins en formation ? Il répond **« Bon, toute formation nécessite deux choses : un budget, et la construction d'un plan de formation afin d'offrir et de prendre en charge les besoins des salariés durant la formation. Dans ce sens, je trouve que Tchîn-lait doit prendre en considération ces deux conditions afin de réussir le plan établi ».**

Ensuite ce même cadre évoque l'absence de méthodologie dans la formation: **« la formation est occasionnelle parce que il n'y a pas un programme à suivre, on suit l'actualité ».**

Pour ce cadre, le processus de formation est la base des ressources humaines dans l'entreprise car toutes ces formations influent dans le développement réalisées à l'entreprise.

Dans l'étude de ce cas nous avons conclu que ce cadre n'est pas satisfait des formations dont il a bénéficié.

Concernant la question sur les critères par lesquelles ce cadre a été promu au sein de l'entreprise Tchir-lait, il nous répond : « **Ma promotion s'est faite sur la base du diplôme que j'ai obtenu et des connaissances que j'ai acquises** ».

Cas n°2 :

Notre deuxième cas est une femme de 33 ans qui est affectée à la direction des ressources humaines où elle occupe le poste « chargée de formation et d'équipement ». Elle a été recrutée en 2009.

Au sujet de la prise de décision des actions de formation, ce cadre nous affirme : « **Pour moi c'est le domaine de travail qui définit les personnes à envoyer à la formation** »

Ce cadre déclare que sa formation universitaire est adéquate au poste qu'elle occupe. Elle ajoute que les formations qu'elle a suivies après son recrutement à Tchik-lait sont au nombre de trois : deux concernent la gestion d'une manière générale, et une autre formation sur la langue anglaise qui avait pour but la maîtrise de la communication avec des étrangers. Elle dit : « **Oui, j'ai suivie une formation d'Anglais, ce sont des formations liées à mon domaine de travail** ». Concernant le temps consacré à ces formations, ce cadre nous affirme : « **J'ai fait ma formation pendant une année entière. Pour moi, elle n'est pas suffisante parce qu'on suit juste une séance par semaine** »

À propos de l'importance de la formation dans l'amélioration des qualités d'un cadre, elle estime que la formation l'a aidé à améliorer son *employabilité* d'où la multiplication des possibilités de promotion interne ou la mobilité externe. Elle ajoute : « **L'évaluation dans le poste de travail, et pourquoi pas une promotion** »

À la question : Croyez-vous que la formation assure la promotion ? Elle nous répond avec un discours qui est caractérisé par la démotivation suite à une expression : « **non, pas souvent** ».

Les connaissances acquises durant les différentes formations suivies est selon elle ce qui lui a permis d'être promu. Elle déclare **qu'elle avait occupé le poste**

**d'assistante, mais suite à cette formation, elle a pu gravir les échelons et a accédé à un post plus supérieur ; de plus, il est en relation étroite avec les études qu'elle avait effectué.**

D'après ce cadre, l'entreprise prend en charge ses besoins de formation. Elle déclare : « **Oui, parce que l'entreprise suit des méthodes qu'il faut pour réaliser son but avec un plan de formation bien étudié** ».

La formation au sein de l'entreprise Tchîn-lait est occasionnelle déclare-t-elle.

Selon notre enquête, les connaissances acquises à travers ces formations ont apporté une certaine amélioration dans le travail. Cette responsable dit à ce propos: « **oui, quand même ! Elles sont bénéfiques** ».

Cette femme cadre juge que la formation a un rôle important dans le perfectionnement du savoir faire. Elle ajoute que pour partager le savoir avec les collègues du travail il est nécessaire d'organiser: « **des réunions de travail, faire l'échange entre les rapports et de favoriser le climat du travail**». Par conséquent, la formation est pour elle toujours synonyme d'amélioration des connaissances, des compétences ...

Nous avons posé une dernière question à ce cadre pour savoir sur quels critères elle a été promue par l'entreprise Tchîn-lait. Elle nous a répondu : « **Je pense que j'ai été promu sur la base de l'expérience et des connaissances...**»

**Cas 3 :**

Nous avons interrogé un cadre âgée de 35 ans possédant un diplôme universitaire en économie (spécialité : finance, banque et monnaie) Il a suivis des formations à Tchiv-lait, puis il fut recruté au sein de cette même entreprise en 2006. Il occupe actuellement le poste de « chargé de paie ».

Pour notre 3<sup>ème</sup> personne interviewée, les actions de formation sont prises par le premier responsable. La nature de travail est le principal critère qui détermine les personnes à envoyer en formation.

Ce cadre a bénéficié de plusieurs formations lui aussi, et cela depuis son recrutement à Tchiv-lait. La plus importante pour lui est celle qui concerne la gestion des compétences puisqu'elle est liée à son domaine de travail, elle a duré entre 3 à 4 jours. Il estime qu'elle était insuffisante.

Selon ce cadre, la formation est importante car c'est un moyen de développement des ressources humaines, des qualités d'un employé, une complémentarité entre objectif organisationnel et objectif personnel. Elle permet aussi d'évoluer et d'acquérir de nouvelles informations concernant le domaine de travail et qui permettent d'apporter un plus pour l'entreprise.

Concernant la question pour savoir si la formation assure la promotion ou pas, il répond : « **Non, je ne pense pas. Car la formation n'est pas toujours un moyen d'une promotion** ».

D'après ce cadre la formation a pour objectif d'améliorer les connaissances acquises, il explique un peu plus son propos: « **Mon objectif à moi est d'améliorer ma rentabilité dans le travail, la rotation entre les postes, et pourquoi pas occuper un poste supérieur prochainement** ».

Nous avons ensuite voulu savoir si les connaissances qu'il a acquises à travers les différentes formations lui permettent d'accéder à un poste plus supérieur. Il constate et répond par la négative.

La formation est obligatoirement prise en compte dans l'entreprise. C'est le cas dans cet entreprise qui se soucie pour répondre aux besoins des employés en formation. Les propos du cadre sont significatifs à ce sujet, il déclare : « **Oui, c'est l'entreprise qui prend en charge les frais de déplacement et même on aura des primes après ces formations** ».

Selon ce cadre, la formation est occasionnelle car la majorité des formations sont à court terme, l'entreprise suit souvent l'actualité.

Concernant la satisfaction ou non des différentes formations dont il a pu bénéficier, notre enquêté déclare : « **Je ne suis pas satisfait car les formations qu'on a faite étaient planifiées à court terme** ».

Il affirme que pour préserver le savoir-faire, il faut tout d'abord protéger les idées et les méthodes de production. Mais la formation joue aussi un rôle important selon lui, et cela, dans l'évolution et l'acquisition des nouveautés.

D'après ce cadre, l'entreprise l'a promu selon la base de ses connaissances.

Cas n° 4 :

On va étudier les réponses d'un cadre qui travaille à Tchén-lait depuis 2009, un diplômé universitaire, il a été affecté à la direction marketing et vente pour occuper le poste d'un responsable force vente, âgé de 29ans, il a bénéficié de plusieurs formations qui la cité comme suite : « **depuis mon recrutement à Tchén-lait j'ai bénéficié de plusieurs formation et les plus importantes celles qui concernent la communication (être un bon commerciale communicant), technique de vente... et se sont des formations lier directement a mon domaine de travail, lesquels j'ai réalisé au niveau d'Alger et France, et la plupart des formations ont été réalisé de 4 à 7 jours** ».

Et pour la question qui décide les actions de formation, ce cadre répond : « **je trouve que c'est le besoin du poste de travail qui définit les personnes à envoyés pour faire une formation** ».

La formation pour ce cadre représente aussi un moyen de retourner sur la nostalgie des périodes d'étudiantines et les bons de l'école, il ajoute : « **la formation est très intéressante pour tous ce qui concernent l'amélioration des qualités d'un employé afin de le rendre rentable dans son travail et pourquoi pas innover quand cela est possible** ».

On ce qui concerne les objectifs derrière les formations suivies par ce cadre il affirme : « **il y'a pleins d'objectifs derrière les formations suivis telle que l'adaptation au changement dans l'emploi, l'évolution, donner un résultat** ». Il a dit aussi : « **Acquérir plus de connaissances dans mon travail afin de mieux maîtriser les exigences et réaliser le succès dans l'avenir** ».

Répondant à la question si les connaissances acquises à travers les différentes formations, permettent-elles pour vous d'occuper un poste

supérieur ? Il a affirmé que: **« non, je ne trouve pas que les formations suivies m'ont apporté un poste plus important ».**

L'entreprise Tchil-lait est l'une des entreprises qui donne une importance à la formation professionnelle contenue de ses employés et qui ne cesse de prendre en compte les besoins de ses salariés, il dit à ce propos : **« oui, l'entreprise prend en charge tous les frais de voyage, le loyer, l'hôtel, restaurant et les déplacements ... ».**

Pour notre interviewé, la formation au Tchil-lait est occasionnelle.

Le processus de formation au sein de l'entreprise Tchil-lait est indispensable pour développer les compétences et de s'intéresser sur d'autres pratiques internes et externes de l'entreprise, c'est également utile aux connaissances acquises pendant les études universitaires, il dit : **« la formation prend de plus en plus une place importante dans l'entreprise et dans les enjeux qu'elle recouvre pour les différents employés ».**

Ce cadre déclare : **« les formations que j'ai acquises me procurent de nouvelles informations, c'est pour ça que je suis automatiquement satisfait ».**

Le rôle de la formation dans le perfectionnement de savoir-faire de notre enquêté: **« Il s'agit d'améliorer le savoir-faire, notre constat est que les compétences détenues doivent être souvent actualisées... et même de compléter le manque par ces formations ».**

Et finalement ce cadre a été promu par l'entreprise sur la base de ses compétences.

Cas n° 5 :

Notre cinquième cas est le responsable de force de vente âgé de 33ans, diplômé en science commercial (marketing et vente), recruté depuis 2006, il a bénéficié de plusieurs formations, qui sont liées à son domaine du travail, et autres qui sont pour but d'être un bon communicant, et toutes ces formations ont été réalisées de 3 jours à une semaine, et toutes ces formations étaient réalisées à l'étranger, pour lui sont suffisantes.

Concernant la question qui décide les actions de formations ce cadre a affirme : « **les plans sont bien évidemment avalisés par la direction générale avant leur mis en œuvre... ceci est d'autant important que les actions en question sont tributaires de développements financiers que les responsables au haut de l'hierarchie décide de faire, et je crois que les bénéficiaires de formation sont élu à partir de leur travail** ».

La formation a un rôle important dans l'amélioration des qualités d'un employé il ajoute a ce propos : « **je trouve que la formation à un rôle important dans l'amélioration des connaissances et même l'évolution et de faciliter l'adaptation des nouvelles technologies** ».

La promotion ne représente pas un moyen de la formation à Tchik-lait, il dit : « **Ici à Tchik-lait on recrute avec les compétences, c'est à partir de la qu'on aura des promotions** ».

Et à propos de la question relative aux objectifs de la formation visés par la formation ce cadre parle : « **Sur la motivation du personnel et les objectifs liées à l'entreprise afin de reconnaître sa marque et découvrir le marché pour suivre l'actualité et maintenir un degré de compétence nécessaire aux progrès de l'organisation** »

Ce cadre nous a affirmé qu'il n'a pas pu accéder à un poste supérieur à travers les différentes connaissances acquises pendant les formations suivies.

Au sujet de la prise en charge des besoins de formation par l'entreprise ce cadre déclare : **« l'entreprise nous a offert les loyers, les primes et des budgets spéciaux pour former son personnel ».**

La formation a pour but de former et d'améliorer les connaissances des employés, il confirme cela en disant : **« la formation à Tchîn-lait est continue, et puis dans mon service tous les employés ont la possibilité de bénéficier des formations, et ont les accompagnes tout le temps sur le terrain, donc il y'a une évaluation pour toute formation et cela montre qu'on ne fait pas des formations pour juste les faire ».**

Et ce qui concerne la place du processus de la formation au sein de Tchîn-lait ce cadre nous affirme : **« Tchîn-lait a un processus de formation qu'il met en application sur le terrain chaque année afin d'apporter le manque aux employés et l'entreprise elle-même, et pour être face au changement et les transformations du marché du travail ».**

À propos du rôle de la formation dans le perfectionnement de votre savoir-faire. Il répond : **« La formation est également un moyen d'élargir les connaissances et diversifier les savoirs qui me permis d'améliorer mon savoir-faire et de voir plus claire les tâches à accomplir »**

Ce cadre déclare qu'il est bénéfique de tout ces formations, et l'entreprise lui promu sur la base de ses propres connaissances, et le sentiment d'échange entre les employés concernant le travail.

**Cas n°6 :**

Responsable commercial âgé de 39 ans, ingénieur qui travail au sein de l'entreprise Tchinq-lait, à fait des études supérieures à l'université, il a obtenu un diplôme recherche opérationnel, recruté depuis 2002.

Le choix des actions de formation selon le cadre qui affirme : « **Le PDG s'implique personnellement dans l'exécution et le pilotage de la formation, pour l'opérationnel, le département formation s'occupe de tout...Donc la source principale de toute formation est liée au chef hiérarchique qui prend la décision** ». Il est donc essentiel que les responsables des actions de formation au sein de Tchinq-lait accordent plus de temps à la durée de la formation, et de donner plus d'importance à son contenu, et qu'elle soit spécialisée dans les différents domaines de travail.

Suite à la question posée sur les formations suivies par notre sixième interview. Et qui nous affirme qu'il a effectué plusieurs formations théoriques et pratiques, où il déclare : « **oui, Tchinq-lait m'a offert plusieurs chances afin de suivre des formations qui ont relation avec le travail tels que : la gestion de la chaîne logistique, technique de vente et autres...** ». Et toutes ces formations ont été déroulées entre 4 à 8 jours. Et pour lui ne sont pas suffisantes.

Selon le responsable commercial la formation a un rôle clé dans l'amélioration des qualités d'un employé car elle lui permet d'être évolué et compétent et même productif. Il dit à ce propos : « **la formation professionnelle continue permet aux salariés de ramener un plus pour eux, comme ils cherchent plus à normaliser le fonctionnement de l'entreprise** ».

La formation professionnelle des cadres est considérée comme un investissement qui doit être établi dans chaque entreprise qui espère sa continuité, et qui doit porter ces fruits. A cet effet, ce cadre nous a parlé sur ses

propres objectifs derrière les formations effectuées : **« amélioration des connaissances, application sur le terrain afin de répondre aux besoins de l'entreprise, faire ainsi face à la concurrence qui s'accroît davantage ».**

Selon l'interview, les formations dont il a bénéficié ne l'ont pas permis d'occuper un poste plus important, il déclare : « pour l'instant, non ».

L'intégration de la formation et son adaptation aux besoins de l'environnement notamment l'accompagnement des entreprises dans la mise à niveau des compétences de leurs ressources humaines. Tenir de ces propos, notre enquêté exprime que : « l'entreprise prend en charge nos besoins en formation. Concernant l'investissement, le loyer, les primes... ».

Pour ce cadre, les pratiques de formation, dans leur démarche et leurs contenus, doivent être renouvelées pour être orientées pas seulement vers l'acquisition des savoirs mais aussi des savoir-être.

D'après ce cadre, la formation est continue, car l'entreprise mis en application un plan de formation adéquate à l'élaboration des formations à long terme.

Notre dernière question qui est sur la base desquels critères avez-vous été promu par l'entreprise Tchic-lait ? Il répond : « sur la base des qualités d'un employé compétent ».

**Cas n°07 :**

Il s'agit d'un supérieur, enseignant de la langue française et management, marié, âgé de 58ans, qui est affecté à la direction générale ou il occupe le poste auditeur de certification ISO(chef de projet), et qui a bénéficié de beaucoup de formations depuis son recrutement à Candia en 1995.

Ce cadre estime que sa formation initiale n'est pas tout à fait concordante avec les exigences du poste, il dit : « **la formation c'est une obligation pour l'entreprise basée sur des axes stratégiques** ».

La prise de conscience est perceptible dans l'intérêt grandissant que les entreprises accordent à la formation comme levier de création de compétences, nécessaires à tout déploiement stratégique. De ce fait, chaque année, des améliorations opérationnelles se font constatées et la formation se conçoit comme un axe stratégique de l'action des entreprises. Concernant le choix de la formation à Tchir-lait, notre interview déclare : « **la formation se décide au niveau de département formation que tout se passe...et je pense que toute ces facteurs, chef hiérarchique, l'ancienneté, responsable, et le domaine incluent dans le choix des employés à envoyer en formation** ».

Concernant la satisfaction de ces formations, pour lui la formation représente une obligation pour l'entreprise, elle permette d'améliorer les connaissances et le savoir faire, permet d'établir un plan de formation à suivre et définir les exigences de poste, c'est pour cela qu'il est satisfait des formations qu'il a bénéficié .Il déclare : « **oui, ces formations sont bénéfiques, et la durée suffisante , car il y'a un plan de formation à suivre, ces formations sont liées à mon domaine de travail** ».

La formation joue un rôle important dans l'amélioration des qualités d'un employé, c'est une nécessité pour lui. Il confirme : « **la formation a pour but d'améliorer la performance d'un salarié et de lui permette d'atteindre ses**

**propres objectifs, la polyvalence, définir les exigences de poste du travail et aussi mettre la personne dans la meilleure et la bonne place ».**

La formation n'est pas toujours assure la promotion, d'un autre coté la promotion est consentie par le cadre à travers son adhésion aux actions de formation pour se rendre plus utile à l'entreprise et avoir plus de possibilité d'évolution de carrière. Il dit à ce propos « **la formation assure la promotion, parce que dans notre entreprise a promu avec les compétences, la formation n'est pas toujours un moyen pour la promotion** ». « **J'ai une promotion mais cela n'est pas lié à directement à la formation** ».

Pour les objectifs derrière les formations suivies, il a dit à ce propos : « **en premier lieu, toute formation est pour objectif d'enrichir les connaissances de l'homme au travail, et je peux dire par exemple mes objectifs c'est d'être polyvalent et même autonome dans mon travail, je me forme pour être un manager supérieur** ».

Pour ce qui est des connaissances acquises à travers les différentes formations, permettent d'occuper un poste supérieur, car la formation améliore et facilite le travail et d'apprendre de mieux pour gérer. Il déclare : « **oui, j'ai de la compétence qui me faut pour accéder à un poste supérieur selon les disponibilités, être polyvalent et de m'imposer dans le marché du travail** ».

D'après les formations suivies, l'entreprise prend les besoins en charge, parce que la formation c'est une obligation pour l'entreprise, il dit à ce propos « **oui, le plan de formation se base sur des axes stratégiques définir les postes, évaluation des compétences, déterminer les besoins de formation (personnel), évaluation périodique des formations réalisées, évaluation des performances, motivation, quand je forme la personne, j'ai évalué l'efficacité** ».

La formation au sein Tchil-lait /elle est continue, et pour ce qui est de processus de formation au sein de son entreprise, ce cadre estime qu'il est satisfait à 70%, car la formation facilite le travail. Il dit « **le processus de formation occupe une place importante dans l'entreprise, car c'est le seul moyen d'améliorer les connaissances, la performance et la compétence des employés** ».

La formation pour ce cadre joue un rôle moteur pour la performance.

**Cas n°08:**

Nous allons à présent étudier le cas d'un homme marié, âgé de 46ans, universitaire diplômé « **en contrôle de qualité**», il occupe actuellement le poste « **directeur de production** », il a bénéficié beaucoup de formation depuis son recrutement au Tchic-lait /Candia en 2002.

Dans certaine situation, la formation est de plus en plus liée a l'accompagnement du changement, il s'agit souvent d'aider l'individu à s'adapter à l'évolution de l'entreprise en modifiant sa façon de travailler, c'est à partir de là que les actions de formation se décident avec un choix par rapport à tout l'entreprise.

Ce cadre dit : « **chaque année, nous faisons part les besoins de formation que nous repérons et nous les soumettons à la direction des ressources humaines qui avalisera totalement ou partiellement la soumission et les décisions budgétaires reviennent à la direction générale, et concernant le choix des bénéficiaires de la formation c'est tout le monde qui ont la possibilité d'être élu et les envoyés en formation** ».

En formation l'assimilation est confortable, pour l'apprenant comme pour le formateur, elle nous permet de nous perfectionner dans le domaine que nous maitrisons déjà, mais elle ne conduit pas au changement, c'est pour cela qu'il faut avoir des bénéficiaires de formation quoi que se soit l'entreprise.

Pour ce cadre, il a bénéficié plusieurs formations qui sont liées à son domaine de travail. Il dit «**oui, j'ai bénéficié plusieurs tel que en management et la gestion des compétences** ».

Concernant la durée de chaque formation, il déclare : « **ya des formations sont à court terme se déroulent entre 2à 3jours, et des autres à long terme** ».

**qui prennent la durée d'une année », il ajoute aussi « la durée est suffisante pour être formé ».**

La formation n'est vraiment solide que si elle s'appuie sur certaines bases, un résultat opérationnel attendu et partagé à l'issue de la formation, acquérir de nouvelles connaissances ou savoir faire et représente un moyen qui permet la mise à jour de ces connaissances dans l'amélioration des qualités d'un employé. Il dit à ce propos : **« la formation est l'un des facteurs de motivation d'un salarié en vue de lui rendre compétent et même responsable dans son travail, et de lui permettre d'acquérir des connaissances et maîtriser de nouvelle technologie ». « Ya toujours des nouvelles méthodes qui demandent des solutions ».**

Pour ce qui est de la promotion pour ce cadre, la formation n'assure pas une promotion, ce dernier suivi de formation pour garantir la réussite sur de nouveau poste. Il dit **« oui, ce n'est pas toujours une promotion, mais ça peut être un moyen d'amélioration ».** parce que la formation au sein de l'entreprise Tchik-lait /Candia est occasionnelle.

La formation atteint des objectifs importantes, pour lui elle représente un moyen qui apporte l'amélioration des compétences caractérisées par l'augmentation du savoir, savoir être et du savoir faire, un moyen d'élargir la vision et diversifier le savoir. Il déclare : **« je vous parlez de ma propre expérience en 2002, j'ai pris un poste dans la direction là où j'ai rencontré des difficultés, je me suis trouvé dans l'obligation de faire des formations en gestion afin de maîtriser mon travail ».** Il dit aussi mon propre objectif c'est **« l'amélioration de mes compétences ».**

En effet, les connaissances acquises à travers les différentes formations permettent d'occuper un poste supérieur, mais c'est par rapport à les compétences d'un employé et la maîtrise de domaine de travail. Pour ce cadre, il

dit « **les connaissances que j'ai acquis à partir les différentes formations ne me permettent pas d'occuper un poste supérieur** », « **c'est toujours en même poste** ».

A la question des besoins de la formation sont-ils pris en charge par l'entreprise ? Ce cadre s'exprime en qualité de directeur, que c'est vrai l'entreprise prend nos besoins en charge à partir un plan de formation à suivre, il confirme cela en disant « **oui, chaque année l'entreprise fait un plan de formation à réaliser** ».

La formation au sein de Tchil-lait /Candia elle est continue, ce cadre confirme « **elle n'est pas occasionnelle, parce qu'on planifie chaque année des plans de formation, et chaque formation complète la précédente, elle est continue** ».

Évaluant le processus de la formation au sein de Tchil-lait /Candia, il estime utile pour développer les compétences c'est également utile aux connaissances acquises. Il dit « **il porte une place importante** », il est essentiel pour la réussite de projet de formation.

Concernant la satisfaction des formations que j'ai suivies « **oui, je suis satisfait vraiment parce que la formation, me permet d'améliorer ma structure** ».

A la question de rôle de la formation, dans le savoir faire, il confirme l'existence de cette pratique au sein de Candia, donc le rôle de la formation c'est d'améliorer la performance.

Pour délimiter les critères de la promotion par l'entreprise, elles doivent être adaptés à notre projet d'entreprise afin de repérer les différences et de constituer un panel de personnes représentatives.

Pour ce cadre, c'est sur la base de sérieux et la compétence que j'ai été promu au sein de Tchik-lait /Candia.

**Cas n°09 :**

On va étudier cas d'un cadre qui travail au Tchil-lait/Candia, depuis 2002, titulaire d'un diplômé universitaire « **ingénieur en chimie industriel** », il occupe actuellement le poste responsable de production, marié âgé de 52, il a bénéficié beaucoup de formation depuis son recrutement.

Pour les actions de formation sont essentielles pour que les participants (employés) en entreprise mettent en situation de formation et les envoyés pour faire des formations, et chacun à son propre poste de travail, ces formations se décident à partir l'ancienneté, responsable ou bien c'est le domaine de travail qui oblige de faire les formations, ce cadre nous a parler sur ca « **c'est le département de formation qui prendre en considération les actions de formation, et le responsable de chaque service choisi les employés à envoyer en formation** ».

Pour ce cadre, il a bénéficié de plusieurs formations .Il dit : « **oui, j'ai suivi beaucoup de formations concernant mon domaine de travail tel que les formations sur les tests d'intégrité et d'emballage** ».Mais par rapport à la durée, c'est moins de 10jours pour chacune vraiment c'est suffisante.

Aussi on parle de l'importance de la formation dans l'amélioration des qualités d'un employé, elle représente un soutien essentiel pour que la formation mettre réellement en application les acquis de la formation, prise en compte de nouveaux modes de fonctionnement et des nouveaux acquis dans les objectifs annuels, ce cadre déclare : « **la formation aide les bénéficiaires de maitriser et de résoudre les problèmes de consommation** ».

La formation par contre, pour ce cadre, n'assure pas une promotion, la formation suivie est souvent pour garantir la réussite dans le poste de travail, il dit «**pour moi non, la formation permette de maitriser notre**

**socioprofessionnel, c'est l'un des critères qui aide à favoriser des formations ».**

La formation peut avoir pour objectifs de changer l'environnement de travail et de fuir le rituel professionnel, aide les salariés à acquérir les capacités, des connaissances et leur rapporte en contribution à l'efficacité de leur activité, et à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels ou sociaux. Pour ce cadre, il confirme à ce sujet : **« des fois c'est l'entreprise qui décide de m'envoyer en formation, pour moi mon propre objectif c'est la satisfaction personnelle et collective ».**

Au sens large, la formation est un ensemble de connaissances acquises qui peuvent permettre parfois d'occuper un poste supérieur, pour ce cadre, il dit : **«oui, je peux dire que ces connaissances me permettent d'occuper un poste supérieur ».**

A la question des besoins de la formation sont ils prisent en charge ?ce cadre s'exprime en qualité responsable, il s'agit pas souvent pour lui, même mais pour ses collaborateurs, il exprime les besoins pour des formations liées aux métiers de l'entreprise, donc c'est obligatoire que l'entreprise prend les besoins en charge.

Il confirme cela en disant : **« comme je suis responsable, j'établi un plan de formation mais c'est rare qu'on l'applique ».**

La formation au sein Tchín-lait /Candia est continue, il dit : **« chaque année il ya un plan de formation à suivre, donc elle est continue ».**

Concernant la place de processus de la formation au sein de Tchín-lait/Candia, il prend une place importante, il est également un facteur efficace d'adaptation, il s'agit alors de résoudre le problème en appliquant les nouveaux

acquis. Ce cadre dit : **«ce n'est pas le sommet, il a une place importante qui existe dans notre culture ».**

Concernant la satisfaction de la formation, ce cadre estime satisfait : **« oui, je suis vraiment satisfait car j'ai acquis des nouvelles connaissances et même des nouvelles expériences ».**

La formation a un rôle important dans le perfectionnement de savoir faire, pour ce cadre, il déclare : **« c'est important de maîtriser le travail traduit se qu'on a appris durant la formation sur le tas ».**

A propos de la promotion au sein de Tchil-lait/Candia, se faite par rapport à des critères de base qui nécessite un regard de l'entreprise à acquérir des connaissances. Il déclare : **« personnellement c'est par rapport à ma propre expérience que j'ai été promu ».**

**Cas n°10 :**

On va exposer par l'analyse suivante, le cas d'un cadre, âgé de 43ans, titulaire d'un diplôme universitaire « **électromécanique** », il occupe actuellement le poste ingénieur en maintenance, il a bénéficié plusieurs formation depuis son recrutement.

Pour ce cadre, le choix de la formation se décide à partir de responsable qui envoyé les personnes pour faire des formations, il dit : « c'est le responsable de service formation qui prendre les décisions d'envoi ».

Pour maitriser beaucoup le domaine de travail, il faut suivre des formations concernant le domaine, donc ce cadre à bénéficié plusieurs formations propre à lui, il dit : « **Oui, j'ai suivi plusieurs formations comme l'automatisme, parking, équipement de conditionnement...et qui sont des formations liées à mon domaine de travail afin de mieux maitrisé** ». Il ajoute : « Et la durée c'est entre deux semaines à trois semaines, elle est suffisante pour quelqu'un qui a déjà d'expérience et celui qui est auto formé sur le terrain ».

Contrairement aux autres questions, on va étudier l'importance de la formation dans l'amélioration des qualités d'un employé, la formation a pour but d'acquérir plus de connaissances et de changer l'organisation de travail et pourquoi pas la préparation d la promotion ou de la mobilité. Pour lui « l'importance de la formation, c'est pour apprendre le métier d'un employé ».

L'interrogé sur la promotion derrière les formations suivies, ce cadre estime qu'il est promu par l'entreprise Tchou-lait/Candie, c'est que la formation assure la promotion pour lui » Il ajoute aussi : « **ça me permet d'avoir des responsabilités** ».

Comme on a déjà évoqué, la formation à des objectifs à atteindre sur le terrain, évoluer la performance, la polyvalence et chaque année l'entreprise doit prélever un pourcentage de leur masse salariale afin de financer la formation continue de ses salariés.

Ce cadre dit : « **mon objectif, c'est d'améliorer mes connaissances et ajouter un plus** ».

On ajoutant, que les connaissances acquises à travers les différentes formations ne permettent pas toujours d'occuper un poste supérieur, ça dépend les compétences et les capacités de chacun. Ce cadre confirme : « pour l'instant non, j'occupe le même poste depuis mon recrutement ».

En effet, l'entreprise prend les besoins de formation en charge, il dit : « oui, l'entreprise prend tout en charge, soit disant, l'assurance, les primes et les frais de formation ».

Par ailleurs, ce cadre n'est pas satisfait des formations qu'il a bénéficié car la durée est trop courte, il déclare : « je ne suis pas satisfait parce que se sont des formations à court terme ».

Pour ce cadre, les ressources humaines se reposent sur le processus de la formation qu'il juge indispensable et qui doit être établi dans chaque entreprise, en disant : « la formation est la base des ressources humaines. Et pour développer ces ressources, il faut d'abord les former puis les rémunérer ».

Dans la possibilité de demander une promotion par l'entreprise, c'est à partir de la base des besoins de poste et les différents critères pour être promu, il dit : « ça dépend les connaissances acquises ».

### III. Discussions des hypothèses :

Lors de notre enquête, nous avons mis l'accent sur plusieurs points que nous jugeons essentiels tels que : la formation, la promotion, la motivation... Et cela dans le but de répondre à notre problématique d'un côté, et de l'autre côté il s'agit de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses.

**Notre première hypothèse est comme suit :** Les cadres représentent la politique de formation suivie par leur entreprise d'une façon favorable à cause de son existence régulière de et son utilité dans l'amélioration de leurs capacités cognitives et leurs aptitudes pratiques.

- D'après les réponses des cadres sur les différentes questions émises dans notre entretien de recherche relatif à la première hypothèse, les cadres considère la politique de formation comme étant un moyen clé de la réussite, qui leur permet de progresser dans leur vie professionnelle.
- La formation à Tchir-lait, facilite l'intégration des salariés au milieu professionnel, car elle permet l'acquisition et l'amélioration des connaissances et valorisation des compétences.
- la formation est un moyen de motivation, pour cela, la formation est considérée comme étant un support planifié qui aide à améliorer les connaissances et les compétences et à engendrer un meilleur comportement de travail et à favoriser les attitudes positives comme elle permet d'aider la hiérarchie, à assurer l'équilibre en ressources humaines.
  - **En ce qui concerne la deuxième hypothèse :** Les cadres préfèrent des formations effectuées à l'étranger parce que ces dernières développent mieux leurs compétences et élargissent davantage leurs savoirs et leurs savoir-faire.
- Etant donné que les cadres de Tchir-lait se caractérisent par une énorme compétence et connaissance qui sont les qualités de ces cadres, et ils

détiennent grâce à une formation soit courte ou longue durée qu'ils effectuèrent à l'étranger et l'expérience qui leur donne un savoir-faire qui leur attribue valeurs et cadre compétents et qualifiés.

- Nous avons constaté que la majorité des cadres interrogés ont bénéficié des formations à l'étranger ce qui leur permet de rajouter un plus pour eux afin d'être rentable dans leur travail et de permettre à l'entreprise Tchik-lait de faire face aux changements courants et d'assurer sa croissance, c'est ce qui confirme nos hypothèses.

### Conclusion

La notion formation tient aujourd'hui une grande place dans le discours quotidiens des responsables hiérarchique. Ce concept est devenu l'un des principales stratégiques de gestion des ressources humaines des entreprises les plus performantes, car la préversion de nouveaux besoins en formations apparaissent comme l'une des variables essentielles du développement des entreprises et leurs succès.

Suivre l'évolution de l'entreprise, c'est d'abord penser à un changement organisationnel, ce dernier est traduit par une prise en compte de la formation spécifique aux besoins de l'entreprise.

La formation est un investissement qui permet d'améliorer la compétitivité, elle est partie intégrante de la politique de gestion des ressources humaines. Elle constitue également une condition nécessaire à tout processus d'innovation ou de changement dans la mesure où elle permet d'adapter et d'accroître les compétences des travailleurs en fonction des évolutions des emplois, du contexte et des connaissances dans les différents domaines.

En effet, l'entreprise Tchîn-lait ne tire pas sa richesse de ses valeurs mobilières et financières mais également d'autres éléments immatériels tels que sa réputation sur le marché, les compétences de ses employés et ses relations avec les clients, ainsi que ses modes opératoires et essentiellement son capital humain avec son fondement cognitive et son assise pratique.

À travers notre étude réalisée au sein de Tchîn-lait/Candia (Bejaia), nous avons constaté que cette dernière donne beaucoup d'importance à la formation des cadres, dans le but d'acquisition des nouvelles connaissances, méthodes et techniques de travail qui permet la croissance des compétences, l'intégration et l'efficacité dans leurs postes de travail.

## La liste bibliographique :

### Les ouvrages :

- 1- ANNICK Cohen-Haegel, toute la fonction ressources humaines, 2<sup>ème</sup> Ed, Dunod, paris, 2010.
- 2- BOLTANSKI. L, les cadres, La formation d'un groupe sociale. In : BOUFARTIGUE. P, GADEA. C, « sociologie des cadre », Edition la découverte, paris, 2000.
- 3- BOUFARTIGUE Paul et GADEA Charles, Sociologie des cadres, Edion la Découverte, paris, 2000.
- 4- BOULLIER Karine, le temps de travail des cadres, de la gestion des horaires au suivi des objectifs, Ed liaison, paris, 2000.
- 5- CITEAU Jean-Pierre, Gestion des ressources humaines, 4<sup>ème</sup> Ed, DALLOZ, paris, 2002.
- 6- COUTANT Christine, le cadre commercial existe-t-il ?, CNAM, institut commercial supérieur des arts et métiers, 30 octobre 2006.
- 7- DAVID de la Croix et autres, Capital humain et Dualisme sur le marché du travail, 1<sup>ère</sup> Ed, Edition de boeck, Belgique, 2002, p 346.
- 8- DEMARAIS Guylaine et MARTINET Christiane, la maitrise de la GRH, Ed marre, paris, 2000.
- 9- GERARD Regnault, la relation cadres-entreprises, Ed L' Harmattan, paris, 1998.
- 10- JEAN Pierre Citeau, gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique, 4<sup>ème</sup> Ed, ARMAND Colin, paris, 2002.
- 11- . J. Soyer, fonction formation, 2<sup>ème</sup> Ed, d'organisation, paris, 1998.
- 12- LA ETITIA Lethielleux, l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5<sup>ème</sup> Ed, paris, 201.
- 13- JEAN-MARIE Peretti, ressources humaines, 11<sup>ème</sup> Ed, Vuibert, paris, 2009.

- 14- CHRISTOPH Parmentier, l'ingénierie de formation, Edition d'organisation, paris, 2008.
- 15- RAYMOND Vaton, Développement de l'entreprise et promotion des hommes, entreprise moderne d'Édition, paris, 1960
- 16- RENAUD Sainsaulieu, sociologie de l'entreprise organisation, culture et développement, édition DALLOZ, paris.
- 17- SEKIOU Lakhder, gestion des ressources humaines, Edition organisation, paris, 2002.
- 18- SOUER Jacques, fonction organisation, Edition organisation, paris, 2003.
- 19- THÉVENET Maurice et autre, fonction RH, Pearson Education France, paris, 2007.
- 20- THIERRY Ardouin, ingénierie de formation, Edition, paris, 2003.
- 21- VATIER Raymond, in Sekiou Lakhdar et les autres, Gestion des ressources humaines, Edition De Boeck university, canada, 1993.
- 22- WEISS Dimitri, les ressources humaines, Edition d'organisation, 2<sup>ème</sup> Ed, paris, 2003.

**Les ouvrages méthodologiques :**

- 23- ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Edition CASBAH, Alger, 1997.
- 24- GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales, 7<sup>ème</sup> Ed, Dalloz, paris, 2000.
- 25- AKTOUF Omar, méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, introduction à la démarche classique et une critique, Edition presse de l'Université, Québec, 1987.
- 26- <sup>1</sup> JEAN-LOUIS Loubet Del Bayle, Initiation aux méthodes des sciences sociales, Ed L'harmattan, Paris, 2001.

27- OUELLET Gille et autres, méthodes quantitatives en sciences humaines, 3<sup>ème</sup> Ed, Modulo, canada, 1987.

F- GUIDERE Mathieu, méthodologie de recherche, Edition Ellipses, paris, 2004.

#### **Les dictionnaires :**

28- AKOUNE André et autres, Dictionnaire de la sociologie, Edition le Robert, seuil, France, 1999.

29- ALIA Conseil, guide de gestion des ressources humaines, Ed TECHNOCCompétences, Québec, 2013.

30- BOISLANDELLE DE, Henri Mahé, Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, Ed Economica, paris, 1998.

31- LE DUFF Robert, Encyclopédie de la gestion du management, Edition, Dalloz, paris, 1999.

32- LEBARON Frédéric, la sociologie de A à Z, Dunod, paris, 2009.

33- Lexique de gestion, 7<sup>ème</sup> Ed, Edition DALLOZ, 2005.

34- RAYMOND Boudon et autres, Dictionnaire de sociologie, Larousse, pour la présente édition 2005.

#### **Les revues :**

35- THEVENET Mairice, « approche de la formation contenue dans l'entreprise », in « revue française de gestion N 65-66 », édition Vuibert, novembre, paris, 1989.

#### **Les sites internet :**

36- -[http://google. Com. /l'entreprise](http://google.com/), 17h45, 16-03-2015.

# Guide d'entretien

1- Age

2- Sexe

3- Ancienneté

4- Niveau d'instruction

5- Le diplôme obtenu

6- Dans quelle spécialité

7- Quel poste occupez –vous ?

8- Dans quel service ?

9- est-ce que vous avez bénéficié d'une formation (ou plusieurs), et

10-est-ce que ces formations sont liées à votre domaine de travail?

Quelle est la durée de chaque formation suivie ? Est elle suffisante ?

11- qui décide des actions de formations et comment cela se décide concrètement au sein de l'entreprise ?

12- quelle est l'importance de la formation dans l'amélioration des qualités d'un cadre ?

13- croyez vous que la formation assure la promotion?

14- Quels étaient vos objectifs derrière les formations suivies ?

15- Est-ce que les connaissances acquises à travers les différentes formations permettent-elles pour vous d'occuper un poste supérieur ?

16- D'après vous l'entreprise prend-elle vos besoins de formation en charge ?

17- La formation au sein de CANDIA est-elle occasionnelle ou continue ?

18- Quelle est la place de la formation dans votre entreprise ?

19- Etes-vous satisfait de la formation que vous avez suivie ?

20- Quel est le rôle de la formation dans le perfectionnement de votre savoir-faire ?



**II. Etat des Ef  
Péri**

catégorie	sexe	Direction Générale			Direction Ressources Humaines			Direction Apps.			Classique
		Classique	CTA	CID/CIP	Classique	CTA	CID/CIP	Classique	CTA	CID/CIP	
Cadre	Homme	9	-	-	4	-	-	1	-	-	3
	Femme	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-
	<b>Total</b>	<b>9</b>			<b>4</b>			<b>2</b>			
Maîtrise	Homme	2	3	-	14	-	-	15	1	-	3
	Femme	2	-	-	2	2	-	-	-	-	1
	<b>Total</b>	<b>7</b>			<b>18</b>			<b>16</b>			
Exécution	Homme	-	-	-	61	1	-	17	1	-	-
	Femme	-	-	-	7	1	-	-	-	-	-
	<b>Total</b>	<b>-</b>			<b>70</b>			<b>18</b>			
Apprenti	Homme	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1
	Femme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>Total</b>	<b>-</b>			<b>1</b>			<b>-</b>			
Total structure	Homme	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>80</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>33</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>7</b>
		<b>14</b>			<b>81</b>			<b>35</b>			
	Femme	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>
		<b>2</b>			<b>12</b>			<b>1</b>			
<b>Total Général structure</b>		<b>16</b>			<b>93</b>			<b>36</b>			

**Effectifs par Structure et par Catégorie**

**Période : décembre 2014**

Direction Finances Compta.		Direction Marketing et ventes			Direction Production			Direction Technique			Direction Laboratoire	
CTA	CID/CP	Classique	CTA	CID/CP	Classique	CTA	CID/CP	Classique	CTA	CID/CP	Classique	CTA
-	-	9	-	-	7	-	-	7	1	-	4	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-
<b>3</b>		<b>9</b>			<b>7</b>			<b>8</b>				
-	-	38	5	-	62	8	1	20	4	-	11	4
1	-	2	-	-	-	-	-	1	-	-	6	-
<b>5</b>		<b>45</b>			<b>71</b>			<b>25</b>				
-	-	13	-	-	139	2	-	2	-	1	7	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>-</b>		<b>13</b>			<b>141</b>			<b>3</b>				
-	-	-	-	-	-	-	-	9	-	-	1	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>1</b>		<b>-</b>			<b>-</b>			<b>9</b>				
-	-	60	5	-	208	10	1	38	5	1	23	4
<b>7</b>		<b>65</b>			<b>219</b>			<b>44</b>				
1	-	2	-	-	-	-	-	1	-	-	9	-
<b>2</b>		<b>2</b>			<b>-</b>			<b>1</b>				
<b>9</b>		<b>67</b>			<b>219</b>			<b>45</b>				



