

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sociologie
Option : Sociologie de Travail et des Ressources Humaines

Thème

**L'impact de la formation sur le développement des
compétences dans une entreprise privée
Cas pratique : CEVITAL Bejaia**

Réalisé par :

Zerrougui Nassima

Ouarti safia

Encadreur :
M. Mati Ali

Remerciement Remerciement

D'abord nous remercions Dieu pour sa bénédiction.

Au terme de ce modeste travail nous tenons à remercier vivement :

Nos parents pour la confiance qu'ils nous ont accordée, leurs conseils leurs soutiens, et pour tous les efforts qu'ils ont fournis pour nous durant notre parcours.

Notre encadreur M^r MATI, pour ses précieux conseils et Orientations ;

M^{re} HATRI NABIL qui nous a aidés au lieu de stage;

Nos sincères remerciements vont également à M^{rs} les membres du jury ;

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire, que nous espérons sera un document de travail et d'orientation pour les futures promotions.

MERCI

M^{lle} Zerrougui Nassima.

M^{lle} Ouarti Safia.

Dedicaces

Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents qui ont sacrifiés toutes leurs forces pour assurer ma réussite dans mes études.

A mes chers frères ; Omar et Yanis, Sofiane, Karim

A mes chères sœurs ; Rahima, Sabrina, Kahina

A toute la famille (Zerrougui).

Mon très cher neveu : Badis.

A ma collègue et meilleure amie Safia et sa famille Ouarti

A tous mes amis ; Sabrina, , Madjid, , Radia, Wardiya, , Hichem, Ahlème, Anissa, Mina.

A tous ceux qui nous ont aidés dans ce travail de près ou de loin

Merci à tous

Z.Nassima

Dedicaces

Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents qui ont sacrifiés toutes leurs forces pour assurer ma réussite dans mes études.

A mes chers frères ; Lamine et Ahmed

A mes chères sœur ; Aya

A toute la famille (Ouarti).

A ma collègue et meilleure amie Nassima et sa famille Zeerougui .

*A tous mes amis ; Sabrina.fatiha. hamida, wafa. karim
A tous ceux qui nous ont aidés dans ce travail de près ou de loin*

Merci à tous

O.Safia

La liste des tableaux :

N° tableau	Titre du tableau	Page
01	La répartition des membres d'échantillon selon le sexe.	57
02	La répartition des membres d'échantillon selon l'Age	58
03	La répartition des membres d'échantillon selon le niveau d'instruction	59
04	La répartition des membres d'échantillon selon la catégorie professionnel	60
05	La répartition des membres d'échantillon selon l'ancienneté du poste occupée.	61
06	La répartition des membres d'échantillon selon le suivie d'une formation	62
07	La répartition des membres d'échantillon selon le type de formation	63
08	La répartition des membres de la population d'étude selon le plan de formation	64
09	La répartition des membres de la population d'étude selon l'importance accordée a la formation	65
10	La répartition de membre de population d'étude selon le déroulement de la formation	66
11	La relation entre l'évaluation de la formation et le niveau d'instruction	67
12	La relation entre la catégorie professionnelle et type de formation	68
13	La relation entre la catégorie professionnelle et l'évaluation de la formation	69
14	La répartition de membres de population d'étude selon ce que maintiendras le plus dans l'entreprise	71

15	La répartition de membres de population d'étude selon leur progression	72
16	La répartition des enquêtes selon leur aspiration et attentes	73
17	La répartition des effectifs par la nécessité de la formation Pour le développement et la performances selon le niveau d'instruction	74
18	La relation entre le niveau d'instruction et le développement des compétences des employés.	75
19	La répartition des effectifs entre la nécessité de la formation pour la performance et le processus établie par l'entreprise CEVITAL	77
20	Le rapport entre l'aspiration atteint et le désir de maintenir un emploi dans l'entreprise.	79

Sommaire

-Remerciement

- Dédicaces

-La liste des tableaux

- Introduction

Première partie : partie théorique

- Chapitre I : cadre méthodologique

1-les raisons du choix du thème

03

2- Les objectifs de la recherche

03

3- La problématique

04

4-Les hypothèses

06

5- Définition des concepts clés

06

6-la pré-enquête

10

7-La méthode et la technique d'enquête

10

8-population et échantillonnage

12

9-les difficultés de la recherche

13

10- Théories explicatives de la formation

13

-Chapitre II : Notion de base de la formation

1-la définition de la notion de formation

16

2-L'importance de la formation au sein de l'entreprise

17

Algérienne

3-Les différents types de formation

18

4-Les raisons de la formation

20

5-Les objectifs assignés à la formation

20

6- Le rôle de la formation dans la construction des compétences

22

7-La politique de la formation

23

8-Le plan de formation

23

9-Les étapes de l'élaboration du plan de formation

24

10- La notion et objectifs de l'évaluation

28

11-Les voies de l'évaluation

29

Chapitre III : Développement des compétences

1-La définition de compétences

30

2- L'importance des compétences dans l'entreprise

32

3- Les dimensions de la compétence

34

<i>4-typologie des compétences</i>	36
<i>5- Les sources de financements de la formation en Algérie</i>	37
<i>6-le bilan de compétence</i>	38
<i>7-le déroulement de bilan de compétence</i>	40
<i>8- Compétence et formation</i>	40
<i>9- L'obligation Algérienne à la formation</i>	42
<i>Deuxième partie : partie pratique</i>	
<i>- Chapitre VI : présentation de l'organisme d'accueil</i>	
<i>1-Historique</i>	44
<i>2-Les produits de CEVITAL</i>	45
<i>3- la structure organisationnelle de CEVITAL</i>	46
<i>4- la direction des ressources humaines (DRH) en détail</i>	52
<i>-Chapitre V : l'enquête sur le terrain</i>	
<i>1-Présentation des caractéristiques de l'échantillon</i>	57
<i>2- analyse des données personnelles</i>	57
<i>3- Vérification, discussion et synthèse de la première hypothèse</i>	62
<i>4- Vérification, discussion et synthèse de la deuxième hypothèse</i>	71
<i>-Conclusion</i>	
<i>-Liste Bibliographie</i>	
<i>-Annexe</i>	

Introduction

Introduction :

On peut considérer la fonction ressource humaine comme une clé de succès de toutes les entreprises qui consiste à assurer le meilleur ajustement, non seulement, au quotidien mais aussi dans la durée, entre les besoins de l'entreprise et les attentes de ses salariés.

En ce sens la gestion des ressources humaines contient des sous systèmes tel que l'analyse des postes, conditions de travail, gestion des emplois et des compétences, la promotion, la communication, gestion des carrières, et pour notre recherche on a penché sur la formation vue son importance dans la valorisation du potentiel humain dans l'entreprise.

La formation est l'un des piliers de la gestion des ressources humaines, elle permet aux personnel d'acquérir les connaissances nécessaires, à l'exercice d'un métier de se perfectionner et de progresser dans sa carrière, elle permet donc aux individus d'actualiser leurs savoir et d'intégrer de nouvelles connaissances dans leur comportements professionnels et leur œuvres enfin la perspective d'un véritable horizon professionnel.

La formation n'est pas une finalité en soi mais un processus d'acquisition des connaissances qui s'apprécie par son impact sur l'individuel et l'organisation et son évaluation s'avère un fondement obligatoire et nécessaire du processus, dont la nécessité de l'évaluer en permanence.

L'évaluation est un moment privilégié de la relation entre une entreprise et son collaborateur, elle est également souhaitable de clarifier les relations et de fixer de nouvelles perspectives de performance et d'évolution.

L'objectif général de la formation est d'accroître l'efficacité et le rendement de l'entreprise, elle est considérée comme une composante d'un système de gestion par compétence, elle inclut les activités d'apprentissage visant

l'amélioration des compétences des employés, de corriger les lacunes rencontrées au travail et répond à des critères précis liés à l'emploi. Il apparaît que la formation répond primordialement à l'acquisition des connaissances au développement des habilités nécessaires et des compétences techniques et gestion pour créer et maintenir une entreprise en bonne santé financièrement.

Cependant, dans notre étude nous chercherons à savoir si la formation dans les entreprises Algériennes et précisément à l'entreprise CEVITAL, à un impact sur le développement des compétences des salariés.

Voici la démarche utilisée pour répondre à notre questionnement précise.

Afin de confirmer nos hypothèses, on a élaboré un plan de travail qui est divisé en cinq chapitres.

Le premier chapitre est réservé au cadre méthodologique qui contient en premier lieu les raisons du choix de thème, les objectifs de recherche, la problématique, les hypothèses, ensuite la définition des concepts, enfin la technique utilisées, le choix de membre d'échantillon, les difficultés rencontrées.

Le deuxième chapitre touche l'histoire de la formation et son cadre légale en Algérie, le plan, les objectifs, les étapes de processus de formation et l'importance accordée a la formation dans l'entreprise, et le troisième chapitre touche le terme compétence et son importance dans l'entreprise, les dimension et les typologie de compétence, les exigences d'une compétence, le bilan de compétence et son déroulement.

Le quatrième chapitre est réservée au cadre pratique il comporte la présentation de l'organisme d'accueil et l'impact de la formation sur le développement des compétences, et enfin le cinquième chapitre est basé sur l'analyse des données, puis la vérification des hypothèses.

Chapitre I

Cadre méthodologique

1-les raisons du choix de thème :

Notre thème de recherche porte sur l'impact de la formation sur le développement des compétences des salariés de l'entreprise privé CEVITAL

Et comme toute recherche scientifique, notre choix du thème est motivé par plusieurs raisons objectives et subjectives :

➤ Les raisons objectives :

- Etudié la formation comme une pratique de GRH dans un champ d'étude de la sociologie du travail et des organisations.

- connaître l'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences des salariés au sein de l'entreprise CEVITAL.

➤ Les raisons subjectives :

-Avoir une expérience professionnelle dans le domaine des RH et plus précisément dans le service de formation.

- Le désir de savoir et la curiosité de découvrir la réalité de monde du travail, concernant la formation professionnelle des salariés dans le secteur publique.

2- Les objectifs de la recherche :

La première démarche dans chaque recherche scientifique consiste à préciser des objectifs à réaliser, la fonction première de chercheur est de ramener quelque chose de nouveau à la science, notre étude vise à atteindre les objectifs suivant :

- montrer l'importance de la formation dans le bon fonctionnement de l'entreprise et le développement des compétences professionnelle des salariés.

- Avoir comment la formation collabore dans la réalisation des objectifs de l'entreprise ainsi celle des salariés.

- Découvrir comment la formation accorde l'accumulation de savoir –faire et l'actualisation de savoir-être.

-Avoir comment la formation favorise un changement de l'organisation.

3- La problématique :

« L'environnement actuel dans lequel vivent les entreprises est soumis à de nombreuses et profondes mutations »¹

Pour la gestion des ressources humaines, l'homme n'est pas une ressource au sens ressource manière mais l'homme a de la ressource, c'est-à-dire qu'il est autonome, capable de prendre des initiatives, d'innover, de trouver des solutions.²

Toutes sortes d'entreprise ou d'organisation avant qu'elle soit considérées comme une forme économique, financière qui propose de produire des biens et des services, il faut la représenté de son coté social, comme le lieu de regroupement d'un ensemble de groupes d'individus pour produire un bien ou un service, ainsi que pour développer leurs capacités, et renforcer leurs savoir théorique par un savoir qui résulte de la pratique, en plus il y a de nouvelles relations qui naissent et qui s'établissent entre les individus qui la constitue.

Et, tant, que les organisations sont caractérisées de différentes catégories socioprofessionnelles, elles supposent une division du travail qui se traduit par une hiérarchisation des rôles professionnels pour savoir et déterminer les fonctions de chacun au sein de l'entreprise.

Une entreprise pour qu'elle puisse atteindre ses objectifs, et pour qu'elle permette d'accroître son efficacité et ses chances de succès, elle doit s'interroger au maximum à la valorisation permanente et à l'utilisation optimum de ses ressources humaines en essayant d'augmenter leurs chances de se développer, leurs désirs et leurs aspirations pour mieux les motivés et les poussés à donner leurs meilleurs d'eux même et cela lors de l'élaboration des plans et des politiques de développement des compétences, puisque les ressources humaines constituent différentes politiques tel que la formation, la promotion ...etc.

La formation dans le sens large du terme est considérée comme étant un enjeu majeur et ce, à tous les niveaux dans le but du développement économique. Elle engage l'avenir du pays, en ce sens qu'elle traite de la préparation des hommes et des femmes à relever le

¹ COHEN Annick. **Toute la fonction ressources humaines**, Ed Dunod paris, 2006, P2.

² Revue cahiers français N°333(2006) **Gestion Des Ressources Humaines**, Ed ESCM, paris, P7.

défi de la compétition et de la concurrence internationale marquée par le processus de la mondialisation et de la globalisation des économies.

La formation demeure une des activités centrales de la gestion des ressources humaines, ceci pour les raisons des nouveaux obstacles rencontrés par les organisations et la difficulté avec lesquelles se posent les nouvelles exigences et qui peuvent être réduites grâce à la formation, en effet, elle permet aux employés d'éviter des erreurs de manœuvre par l'acquisition de nouvelles connaissances dictées par une spécialisation des tâches de plus en plus développées.

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

A cet effet, nous constatons clairement que la formation professionnelle occupe un statut important qui a été institué pour sécuriser l'investissement. Ainsi, elle peut également être perçue comme un moyen de promotion et de la mobilité interne des compétences. Une gestion efficace et efficiente du capital humain, est réfléchi par la conception de l'entreprise Algérienne des notions de la formation et de la mobilité interne, qui sont des outils de management stratégiques de toute entreprise activant dans un environnement concurrentiel. Faisant ainsi, du concept de la mobilité interne qui est très liée au développement des compétences et des emplois.

Une politique qui ne se conçoit pas sans la mise en place au préalable d'une stratégie de développement des compétences.

CEVITAL, est une entreprise qui a fait ses preuves et de sa prédisposition à affronter un marché bien déterminé et spécifié.

Cependant, la nouvelle configuration du marché présente un état de figure différent, qui dicte un comportement stratégique de celle-ci.

En fonction de ses exigences, CEVITAL, s'est orientée vers une stratégie de formation favorisant ainsi la mobilité interne. Toutefois, même si cet engagement est en

¹ M.F. Malika, C. Bouchama (2006) Mémoire Magister en science commerciale, option management des ressources humaines, **L'impact de la formation sur le développement de l'entreprise**, P46.

cours, est ce que des mesures ont été prises pour un maximum de maîtrise des individus afin d'arriver à un comportement organisationnel prévisible.

A cet effet, notre étude s'oriente précisément vers les effets attendus de la formation pour les travailleurs de CEVITAL et de façon pratique, d'où la problématique majeure de notre travail pose les questions suivantes :

- **Quel est le rôle de la formation des travailleurs dans le développement de leurs compétences au sein de CEVITAL ?**
 1. **Est-ce que le plan de formation de CEVITAL a un impact sur le développement des compétences de ces employés ?**
 2. **Quel est l'impact de la formation pour la performance organisationnelle dans l'entreprise CEVITAL ?**

4-Les hypothèses :

Toutes recherche est structurée autour d'une ou plusieurs hypothèses au ses dernières sont des réponses provisoires, elles expliquent la relation entre deux ou plusieurs phénomènes et qui demandes d'êtres vérifiées.

Dans ce contexte, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

1. **Le plan de formation permet le développement des compétences des employés de l'entreprise CEVITAL.**
2. **La formation permet le développement et la performance de l'entreprise CEVITAL.**

5- Définition des concepts clés :

Pour mieux cerner l'étude de l'impact de la formation sur le développement des compétences des salariés, ne doivent d'abord définir chacun des concepts clés utilisés dans notre présente étude.

5-1-La formation:

« La formation avec ses différentes actions, moyens, et les supports planifiés à l'aide desquelles les salariés sont incitées à améliorer leurs connaissances, leur comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnel au sociaux, pour s'adapter à l'environnement pour accomplir de façon adéquat leurs taches actuelles et future »¹

«La formation est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoirs par une personne ou un groupe dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif »²

Donc nous pouvons considérer la formation professionnelle continue comme un ensemble de dispositifs misent a la disposition des salaries qui l'aident à l'intégration dans leurs postes et au perfectionnement dans le travail.

La Formation signifie l'adaptation aux transformations dont elle désigne un ensemble d'action de développement qui permet à la disposition des employés tous les moyens nécessaires pour l'accumulation de leurs compétences et performances.

5-2- Le développement :

« Processus de mutation par lequel un organisme se construit »³

« Le développement est le résultat des rapports dialectique entre les trois type de mouvements sociaux, d'action critique et d'innovation »⁴

D'après plusieurs auteures, le développement est un processus de mutation par le quel un organisme se construit, ou encor un résultat des rapports

¹ SEKIU Lakhdar, gestion des ressources humaines, Ed Québec, 1993, P11.

² THIERRY Ardouin, Ingénierie de formation pour une entreprise Ed Dunod, Paris, 2003, P10.

³ GRAWITZ Madeleine. Lexique des sciences sociales, 7eme Edition. Dalloz, Paris, 2000, P 121.

⁴ Ibid, p 121.

dialectiques entre les trois types de mouvements ; sociaux, d'action critique, et d'innovation.

Le développement est un ensemble de transformation également des échanges sociaux et économiques qui accompagne les mutations de l'environnement. Donc le développement serait un processus d'évolution, de transformation qui modifie les comportements et intégrer le progrès des connaissances.

5-3- Les compétences :

ZARIFIAN définit la compétence comme : la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté (...) la compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances (...) la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des même situations, à partager des enjeux, à s'amuser des domaines de responsabilité.¹

ZARIFIAN explicite la définition en la référence à la question de la responsabilité qu'il rattache à une éthique professionnelle versus une question purement morale, il reformule ainsi la définition de la compétence : c'est « la prise d'initiative et d'assumer des responsabilités de l'individu sur des problèmes et événement auxquels il s'affronte du sein de situation professionnelles »²

Selon ARDOUIN Thierry la compétence « est la formalisation d'une dynamique complexe d'un ensemble structuré de (savoir, savoir- faire, savoir-être, savoir-agir...etc.) Mobilisée et opératoire dans un contexte particulier, la

¹ ZARIFIAN Philippe, objectif compétence pour une nouvelle logique, Ed Liaison, Paris, 1999, P70.

² I bid, P82.

compétence est le résultat reconnue de l'interaction entre l'individu et l'environnement »¹

La compétence veut dire l'accroissement quantitatif et qualitatif des connaissances de travailleur ou de sa capacité dans la réalisation du travail, ou encor, l'élargissement des possibilités intellectuelles ou physiques et du champ des compétences.

5-4- L'entreprise :

« l'entreprise dans le sens actuel désigne soit une tentative de faire quelque chose, soit une organisation de prestataire de service ou de biens à caractère marchand, donc l'entreprise est un réseau ou des entrepreneurs proposent des produits a des clients, en réalisant cette offre par recours a des travailleurs, en mettant en ouvre des moyens financés, d'abord par des propriétaires, ceci dans des conditions ou chacun tire avantages des effort qu'il consent »²

Est une unité économique dotée d'une autonomie juridique qui combine des facteurs de production (travail et capital) pour produire des biens et des services destinés à être vendu sur un marché.

Nous pouvons définir DRGB/CEVITAL comme un ensemble des moyens humain, matériels, et financières activent, vise dans un environnement économique et sociale en extrême expansion et développement, et qui produit et vendre afin de réaliser des profits.

5-5-Salarié :

Le salarié forme aujourd'hui un ensemble hétérogène, certains restent fondamentalement dépendants des pôles marchands d'accès a l'emploi et au revenu, alors que d'autre peuvent être propriétaires de revenus capitalistes et

¹ THIERRY Ardouin, op, cit, P98.

² ANDRE Akoun et ANSERT Pierre, Dictionnaire de sociologie, Ed seuil, 1999, P 188.

exercer des fonctions de direction au plus haut niveau d'autorité de l'organisation économique et social.¹

Le salarié au sein de CEVITAL est un travailleur qui met sa force de travail à la disposition d'un employeur, par le biais d'un contrat de travail en contre partie d'une rémunération.

5-6- La performance :

Le terme performance recouvre trois sens. La performance peut être sucée, résultat d'une action ou actions. Il est généralement utilisé pour qualifier une situation consistante, pour une personne à atteindre, voir a dépasser, les objectifs qui lui ont été fixés. Dans l'évaluation des performances il recouvre les résultats significatifs d'une personne

6-la pré-enquête :

Dans le but de valider notre question de départ, nous avons d'abord procéder a une pré-enquête qui va nous permettre de vérifier sur le terrain la pertinence des données sollicitées relativement aux hypothèses, notre pré-enquête est durée trois jours du 12.04.2015 au 14.04.2015 au sein de l'entreprise CEVITAL basé sur quelques questions libres concernant le thème, adressées aux cadres, agent de maitrise sont choisis au hasard.

7-La méthode et la technique d'enquête :

- **La méthode :**

Chaque recherche implique une méthode à suivre qui permet d'atteindre un but tracé d'avance, il est nécessaire de signaler que la méthode de recherche est déterminée en fonction de l'objet d'étude.

¹ ANDRE Akoun et ANSERT Pierre, op, cit, p469.

D'après Madeline GRAWITZ la méthodologie est « ensemble des règles ou des procédés pour atteindre dans de meilleures conditions un objectif »¹

Comme notre cas nous avons opté de travailler sur la formation des salariés en impliquant l'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences des salariés dans CEVITAL.

Donc, pour cerner ce travail, nous avons opté pour la méthode « quantitative », qui se ramène dans les cas les plus simples à une description statistique, ce type d'enquête implique l'influence de la variable qu'on veut mesurer. Tout en essayant de comprendre son influence sur les autres variables. C'est la méthode la plus convenable qui nous permet de recueillir sur un ensemble d'individu des informations comparable d'un élément à l'autre pour pouvoir vérifié les hypothèses.

- **La technique :**

« Les techniques de recherche sont les moyens qui permettent d'aller recueillir les données dans la réalité. si les méthodes types impliquent des orientations générales quand aux façons d'aborder un objet d'étude, les techniques indiquent comment accéder à l'information que cet objet est susceptible de fournir, ces techniques représentent les principaux moyens d'investigation de la réalité sociale ».²

Dans notre étude, on a opté pour une étude par questionnaire qui répond à l'objectif de notre recherche, ainsi qui permet de vérifier nos hypothèses on déterminant la relation de causalité qui existe entre les variables.

Donc le questionnaire est une technique directe d'investigation scientifique utilisée au pré d'individu, qui permet de l'intégration de façon directive et de

¹ GRAWITZ Madeline, op, cite, p275.

² ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Ed casbah, Alger, 1997, P66.

prélèvement quantitative en vue de trouver des relations et de faire des comparaisons chiffrées.¹

Notre questionnaire se déroule autour de trois axes :

Le premier axe du questionnaire comporte sur les données personnelles de l'enquêté telles que le sexe, l'âge, niveau d'instruction ...etc.

Le second axe concerne la représentation de la formation par les salariés de CEVITAL, le déroulement de cette formation, le parcours, les méthodes, le contenu, les conditions...etc.

Enfin le troisième axe porte sur le développement des compétences des employés et leurs influences sur la performance de l'organisation.

8- la population et l'échantillonnage :

Population :

Selon AKTOUF Omar, « la population d'étude désigne l'ensemble d'indifférencié des éléments parmi lesquels seront choisis ceux auprès de qui effectueront les observations »²

La population visée dans notre enquête est les salariés de l'entreprise privée CEVITAL de Bejaia.

L'échantillon :

« La population d'enquête est la base d'échantillonnage doit obligatoirement recouvrir la même signification. L'échantillonnage, il s'agit donc de prélevée

¹ ANGERS Maurice, op, cit,66.

² AKTOUF Omar, méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, presse de l'université de Québec, Montréal, p 72.

l'intervenue d'un univers de cas, un certain nombre d'unité afin de les observée (systématiquement) par la médiation des même instruments »¹.

Selon cette définition, c'est de prélevée un certain nombre de l'ensemble afin de l'étudier et de généraliser les résultats sur l'ensemble de la population.

La direction régionale de CEVITAL Bejaia contient 3758 salariés, ces dernies sont repartis en trois catégories socioprofessionnelles, cadres, agent de maitrise, et agent d'exécution.

Les cadres sont de nombre 1088, les agents de maitrise sont de membre 1259, et les agents d'exécution sont de membre 1411.

Nous avons opté pour un échantillonnage de 130 salariés repartis dans l'exécution de différentes catégories, pour cela nous avons choisie le type d'échantillon stratifié. Et nous avons contribuée 130 questionnaires et récupérer, 63 seulement.

9-les difficultés de la recherche :

Dans toutes études de terrain, les chercheurs sont confrontes a des difficultés et contraintes qui entravent le bon déroulement de la recherche. Parmi ces contraintes nous pouvant citer :

- Une entrave rencontrée a la recherche du stage pratique, ce qui a accentué notre retard.
- L'insuffisance de la durée du stage (1 mois) même si elle est prolongée.
- difficultés énorme lors de la récupération des questionnaires.
- pertes de plusieurs questionnaires distribués au sein de CEVITAL Bejaia.

¹ ROBERT. J Gravel, guide méthodologique de la recherche, Ed université de Québec, sep, 1980, p 21.

10- Théories explicatives de la formation :

Afin de préciser nos intentions de recherche et de nous procurer de solides assises théoriques sur lesquelles bâtir notre modèle d'analyse nous avons effectué une revue de littérature. C'est l'étape qui vise à identifier les apports théoriques liés à notre sujet, mais également à dégager des concepts à partir desquels sera construit notre modèle d'analyse.

- **Les théories de la gestion stratégique des ressources humaines :**

Certains auteurs suggèrent que les pratiques des RH incluant la formation, peuvent être utilisées par les gestionnaires afin d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. De plus, dépendamment de la phase de développement où se situe l'entreprise, certaines combinaisons de pratiques des RH seraient plus appropriées que d'autres, toujours dans le but d'atteindre des objectifs stratégiques, la formation peut être considérée comme un moyen de soutenir les réponses faites par les entreprises suite à la pression exercée par la compétition.¹

Un autre courant littéraire est développé autour du concept de configuration de pratiques RH, souvent désignés par le terme anglophone « bundles » ou ILM (international labour market). En effet les pratiques RH se retrouveraient sous certaines configurations relativement stables d'une entreprise à l'autre. De plus, l'utilisation de ces bundles aurait un effet positif sur la performance organisationnelle des entreprises, tant au niveau de la mobilisation des travailleurs que de la qualité de la production.

En conclusion, comme les pratiques RH se présentent généralement sous forme de bundles on devrait logiquement s'attendre à retrouver une plus forte présence de pratiques liées à la formation dans les entreprises où l'on observe la

¹ SMITH A ET Hayton G what drive enterprise training, Evidence from Australia, the international of human resource management, vol 10, N 02, April, p265.

présence d'autres pratiques à haute performance, ajoutons que la littérature traite de plus le concept d'organisation apprenante, où la formation est une réalité quotidienne et non une activité ponctuelle, dans les organisations qui atteignent ce niveau, la formation ne sert plus seulement à atteindre les objectifs stratégiques et à favoriser les changements organisationnels, mais devient elle-même source de changement.¹

¹SMITH A ET Hayton, op, cit, P265.

Chapitre II

Notion de base de la formation

Des le début des années 70, la formation apparaissait comme un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre le chômage, augmenter le moral et la motivation des employés. Elle permet également aux employés d'accéder à des postes plus importants, qui les rends plus aptes à utiliser pleinement leurs compétences les préparé à réaliser adéquatement leurs carrières, développer les capacités d'adaptation nécessaire aux changements.

1 -la définition de la notion de formation :

La formation est la transmission des connaissances afin de répandre aux besoins de l'organisation, ainsi la formation est l'ensemble d'actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs taches actuelles ou celle qui leurs seront confiées dans le futur, pour la bonne marche de l'organisation.¹

Ce qui veut dire que la formation est l'ensemble des moyens mis en œuvre afin d'améliorer les aptitudes et les compétences des salariés dans leurs situations de travail.

Selon J.P CITEAU (1992), la formation est « l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leurs permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliquées par les évolutions technologiques et économiques et de favoriser leurs évolutions professionnelles ».²

¹ SEKIU.L et autre, la gestion des ressources humaines, Ed Debollec, Quebec, 1993, p336.

²CITEAU J .P, gestion des ressources humaine, Ed Masson, paris, 1992, p85.

Ainsi pour DIMITRI (2003), « la formation doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans des situations de travail et provoquer un changement dont il est conscient ».¹

Cette définition est basée sur deux éléments essentiels

- Trouver des solutions, ce qui veut dire que la finalité de la formation est de s'adapter à une situation problème et de savoir agir.
- Provoquer un changement dont il est conscient, c'est-à-dire trouver la meilleure solution possible pour pouvoir changer la situation.

On entend par là que la formation est un dispositif destiné aux salariés afin S'améliorer, de se développer et de s'adapter aux changements et aux évolutions technologique et économique auxquels ils sont confrontés.

A la lumière de ce qui vient d'être présenté, la formation est un ensemble d'actions, des moyens nécessaires pour le développement professionnel, qui sont mis à la disposition des salariés, pour pouvoir répondre aux exigences de leurs postes et aux évolutions professionnelles.

2-L'importance de la formation au sein de l'entreprise Algérienne :

Le développement d'un système de formation au niveau de l'entreprise publique algérienne a été conçu suite à la constatation des carences concernant la formation initiale de base. En réalité, dans les entreprises qui affrontent les exigences de mondialisation, là où les techniques de production se transforment sans cesse, il n'est possible de dispenser aux jeunes recrues une formation qui soit valable pour toute leur vie professionnelle qui devrait commencer dès leur recrutement et poursuivre durant toute leur carrière.

Dans un monde de plus en plus concurrentiel, la formation permet effectivement d'améliorer la qualification professionnelle et d'accroître les

¹ DIMITRI. W, les ressources humaines, 2eme édition organisation, paris, 2003, p437.

compétences individuelles, elle ne constitue pas un simple moyen d'adaptation passive aux changements technologiques, mais plus tôt un processus de maîtrise active des transformations en cours qui mérite d'être valorisé par toute entreprise qui envisage la performance.

3-Les différents types de formation :

Dans le cadre d'un plan de formation en entreprise, le salarié choisit le type d'action de formation qu'il désire entreprendre en accord avec son employeur. D'ailleurs avec l'amélioration du texte sur la formation professionnelle, qui traite la formation en alternance, le droit individuel à la formation, le contrat et la période de la professionnalisation, dont le service de formation donne la possibilité à toutes les catégories de personnel de l'entreprise (ingénieur, cadre, agent de maîtrise) de participer à la formation.

a-Entraînement :

La formation de quelque heure ou de plusieurs mois selon la complexité des tâches auxquelles le salarié doit s'adapter cette formation a un caractère pratique et se fait sur le lieu même travail.

b-Apprentissage :

Formation initiale sur le lieu de travail permettant à une personne d'acquérir la compétence exigée par le métier auquel elle se destine.¹

c-Formation sur le tas :

formation par laquelle une personne apprend en même temps qu'elle effectue diverses tâches et se familiarise avec différents procédés et méthodes utilisés dans une profession ou un métier en vue d'arriver à accomplir son travail avec satisfaction et à devenir ainsi de plus en plus compétente.

¹ Mémoire, BENNAI. K et BENZAID.S, La formation professionnelle continue un outil ou un service du stratège de l'entreprise, Cevital. 2007-2008.P75.

d-Formation professionnelle :

Formation prise dans un établissement scolaire ou dans une organisation, permettant ainsi à une personne d'acquérir des connaissances théoriques liées à un domaine spécifique.

e-Recyclage :

Formation par la quelle une personne met a jour sa compétence dans une discipline, une technologie ou un métier, cette formation lui est nécessaire pour intéressante qui pourrait être occupé dans le future.

f-Formation lors de l'accueil :

Processus permettant d'initier et de familiariser les nouveaux employés a l'organisation, (historique, structure, réglementation) elle touche a tous les renseignements qui ne sont pas inclus dans les documents remis aux nouveaux employés.

g-Perfectionnement :

Formation qui consiste généralement a préparer l'employé a occuper un poste hiérarchiquement plus élevé que celui qu'il occupe actuellement.¹

4-Les raisons de la formation :**a- La formation comme moyen de développement**

La formation est prise comme une opportunité pour l'employé, lui permettant le développement et le maintien de son employabilité, et même l'accès a des postes plus importants.

¹ Mémoire, BENNAI. K et BENZAID.S, La formation professionnelle continue un outil ou un service du stratège de l'entreprise, Cevital. 2007-2008.P75.

« La raison de la formation pour un employé c'est de lui permettre de conserver son emploi est ensuite lui assurer une progression au sein de son organisation »¹

b- La formation comme moyen de faire face aux changements :

L'évolution technologique et les tendances nouvelles ont engendrés des changements importants obligeant la majorité des employeurs à préférer d'organiser des formations, afin de répondre au besoin d'adaptation au changement.

c- La formation comme moyen de croissance :

La formation est un moyen par l'organisation pour concrétiser les compétences des employés, cette compétence de la main d'œuvre est le seul moyen permettant aux technologiquement avancée de garder leur primauté. Ainsi, la formation deviendrait le droit de tout pays, ce qui permettra systématiquement l'accroissement de la richesse de chacun.

5- Les objectifs assignés à la formation :

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation, assurer l'amélioration du développement des employés. De la ce dernier apporte sa contribution aux objectifs de l'organisation et de ce fait tire son propre intérêt. Les principaux objectifs sont présumés sur deux points²

a-De point de vue des individus :

La formation est un moyen, un lieu de passage qui permet l'accès a un but fixé par l'individu alors ces objectifs sont liés aux souhaits des salariés sans qu'il y ait opportunité pour l'organisation :

¹ MARCEL David et autre **l'individuel et le collectif dans la formation des travailleurs**, Ed Economica, Paris, 1997, p170.

² PERRITI J.M., **Gestion des ressources humaines**, Ed vuibert, paris, 2008, p45.

- Avoir une meilleure maîtrise de métier ;
- Reconvention dans un poste voisin de celui occupé ;
- Se préparer à des changements professionnels de l'entreprise ;
- Développer un savoir-faire dans les domaines des relations de la gestion et de management ;
- Acquisition des nouvelles qualifications professionnelles.

b- De point de vue de l'organisation :

La formation permet de définir les buts principaux que devra atteindre le système de formation dans l'entreprise. Il s'agit des objectifs à moyens et à long terme. En effet, une politique de formation ne s'écrit pas chaque année, la durée est d'environ cinq à sept ans. Ce sont donc les grandes options qui sont fixés :

- Développer le professionnalisme des salariés.
- Maintenir l'emploi des travailleurs.
- Favoriser la promotion interne.
- Améliorer la coopération entre les diverses unités.

6- Le rôle de la formation dans la construction des compétences :

La formation est le vecteur par excellence pour développer les compétences, cependant des règles doit régir le processus de formation pour atteindre des résultats positifs. A cet effet, il ne convient de mettre en relief six point cardinaux sur les quels s'appuis le fondement d'une ingénierie de formation performante.

Selon GUY le BOTERF : il faut satisfaire les conditions suivantes :

- Disposer d'une référentielle des compétences requise pour identifier les besoins des compétences.
- Recenser les besoins en formation sont les ressources (connaissances, savoir-faire, représentation...etc.) qui peuvent être acquise a travers la formation et qui sont nécessaires pour construire les compétences.
- Les problèmes d'évaluation de la formation ne peuvent être résolus correctement par des actions de formation.
- Toute action de formation nécessite l'élaboration d'un cahier des charges.
- Les décisions de formation doivent être pertinentes et prises opportun la dimension compétence. Doit donc examiner des débuts des projets opérationnels.
- Les responsables hiérarchiques doivent être impliqués dans la Construction des compétences des identifications des besoins et l'ingénierie de la formation.

7-La politique de la formation :

Une politique de formation répond à un double but¹ :

Permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution technologique et l'évolution du contexte économique

- Permettre de déterminer et d'assurer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprises.

¹ JEAN MARIE Peretti, Ressource humaine, 11eme édition ; décembre 2007, France Quercy. P412.

La politique de formation est indissociable de la politique de l'emploi et contribue conjointement à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

La politique de formation de la formation nécessite quelque arbitrage.

Une fois les orientations et les grands choix définis, il faut les transformer en décisions individuelles à travers les plans individuels de formation. La qualité des choix, collectifs et individuels, repose sur la qualité de l'analyse des besoins.¹

8-Le plan de formation :

Toute entreprise quels que soient sa taille et son statut, se doit de participer au développement de la formation, il n'existe pas de définition unique et univoque du plan de formation dans les textes réglementaires, le terme de plan de formation renvoie à deux réalités différentes et complémentaires²:

- 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 des gestions 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 donc un document, plus au moins formel et stratégique, établi par l'employeur comprenant l'ensemble des actions de formation qu'on organise au bénéfice du personnel de l'entreprise, il est

¹ JEAN MARIE Peretti. **Ressource humaine**, 11ème édition ; op.cit, P412.

² THIERRY Ardouin, op, cit, P 141.

soumis à l'avis, donc à titre consultatif, aux représentants du personnel dans le cadre du comité d'entreprise.

Ces formations sont retenues en fonction des objectifs poursuivies par l'entreprise.¹

Les objectifs de plan de formation :

Un plan de formation se présente généralement comme un document qui a pour objet de :

- Présenter les objectifs de l'entreprise ;
- Information sur le service formation ;
- Déclinaison des objectifs prioritaires du plan ;
- Présenter les principales caractéristiques et données du plan et des actions de formation.²

9-Les étapes de l'élaboration du plan de formation:

Un besoin est par TULER comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être »³.un besoin de formation apparaît lorsqu'on peut observer un écart entre la situation actuelle et une situation désirées et que cet écart est du à une absence ou un manque de compétences essentielles ou requises. Les objectifs stratégiques de l'entreprise modèlent une situation désirée en termes de performance c'est-à-dire un état optimale à atteindre au présent ou dans l'avenir, c'est en comparant cet état au niveau actuel des compétences qui' est possible de faire ressortir les besoins de formation

L'expression « besoin de formation »devrait remplacée par un problème ou un objectif qu'on cherche à résoudre ou à atteindre par la formation. Dans cette option pour construire un plan de formation le responsable formation ne recense

¹ THIERRY Ardouin, op, cit, P 141.

² Ibid. P156.

³ RIVARD Patrick, la gestion de la formation en entreprise, Ed presse d'université de Québec, 2000, P73.

pas des besoins mais fait un inventaire des problèmes à régler et des objectifs à atteindre :

a- Identification des besoins :

-Besoin personnels : lorsqu'un salarié éprouve un problème ou désir atteindre un objectif soi à l'intérieur de l'entreprise, et qu'il pense que la formation va l'aider.

-besoin individuels : il s'agit des besoins nés des problèmes ou des objectifs qui ne concerne qu'un seul individu, mais dans le cadre d'un poste occupé actuellement ou dans un avenir déterminé.

-besoin collectifs : par des conventions, nous le ferons correspondre aux problèmes et objectifs concernant le groupe de travail tous les titulaires d'un poste donnée, tous les membres d'une unité données.

Des besoins individuels identiques peuvent donner naissance à une action collective peut être satisfait par des actions individuelles.¹

b- Les outils de recensement des besoins :

Le recensement des besoins de formation permet de construire le plan de formation et de déterminer ses objectifs et les actes de cette action :

-recensement des besoins individuels :

La période des entretiens d'activité est peut être plus adéquat au recueil des besoins, mais il doit pouvoir se faire dès que le responsable constate la nécessité d'une action de formation.

¹ JAQUE Soyer, **fonction formation**, 2eme édition, édition d'organisation, paris, 2002, P. P 126-127.

Les entretiens d'activité peuvent être proposés un guide de réflexion pour faciliter la recherche des objectifs de formation. Si aucun moyen de formation, répondant au besoin, n'est programmé au plan de formation et s'il y'a urgence, le responsable formation proposera une formation individuelle externe. Les principales méthodes individuelles sont : l'entretien, le questionnaire et l'analyse des compétences.¹

-recensement des besoins collectifs :

Le recensement se fait à l'occasion des réunions organisées lorsqu'une difficulté est rencontrée par le groupe de travail, ou encore à l'occasion de réunions systématiques, à périodicité annuelle, et spécifique au recueil des besoins de formation.²

Les méthodes de groupes mettent en relation plusieurs personnes et tirent profit de leurs échanges et de leurs discussions pour obtenir les données recherchées dans le cadre de l'analyse des besoins.

c-Planification et construction d'une action de formation :

La planification de la formation consiste à organiser le programme de formation de telle manière qu'il puisse s'intégrer aisément aux activités courantes de l'entreprise tout en visant l'atteinte des objectifs prédéterminés. Une planification efficace doit pouvoir réduire les effets négatifs des contraintes internes et externes.³

Une fois le plan est validé, on peut procéder à l'élaboration du contenu de la formation ainsi qu'à la rédaction du manuel de formation, le format de la formation et la structure des différents modules doivent tenir compte de

¹ JAQUE Soyer, op, cit, P131.

² Ibid, P84.

³ CITEAU Jean pierre, op, cit, P104.

l'approche d'enseignement privilégiée ainsi que du style de formation d'apprentissage des apprenants.

c- La diffusion de la formation :

Lorsque les conditions se rassemblent, l'étape suivante de la gestion de la formation est la diffusion de cette dernière.

Les principales préoccupations des formateurs au cours de cette période sont de savoir comment les contenus développés seront transmis et comment les apprentissages seront intégrés par les participants, en d'autres termes, le contenu théorique ayant été développé au cours de l'étape précédente, l'attention est ici portée sur la formation, sur la façon de transmettre les connaissances, les savoirs et les savoir-faire.

d- Evaluation et post-formation :

Après l'achèvement de la durée déterminée de la formation proposée, l'étape d'évaluation et le suivi post-formation jouent un rôle essentiel dans la mesure des résultats de cette action.

L'évaluation est un processus systématique qui a pour but de déterminer la valeur et l'utilité de la formation.

Le processus d'évaluation de la formation permet :

- Déterminer si un programme répond aux objectifs de départ c'est-à-dire voir si les objectifs fixés par la formation ont été atteints.
- Identifier les forces et les faiblesses du processus de développement des ressources humaines.
- Identifier la clientèle d'un futur programme et quels participants en bénéficieront le plus du programme de formation.

C'est dans ce sens qu'on déduit que le pilotage efficace d'un système de formation suppose qu'il soit en mesure d'évaluer ses résultats, de les comparer aux objectifs qu'il poursuit et identifier les divers effets qu'il produit.

10- La notion et objectifs de l'évaluation :

L'évaluation des ressources humaines consiste à apporter un jugement sur les activités exercées par un employé pendant une période déterminée dans une organisation¹.

Cette formation a mis l'accent sur l'évaluation du rendement sans prendre en considération l'évaluation du potentiel « l'évaluation vise essentiellement à mesurer l'impact de la formation sur les apparences, les connaissances, attitudes, comportement et performances dans le meilleur de l'apprentissage ainsi bien que dans le contexte du travail »².elle est nécessaire car elle permet de :

- vérifier l'efficacité de la formation ;
- Suivre le déroulement de la formation ;
- Préparer les apprenants à appliquer les leçons de la formation dès leur retour dans le milieu du travail.

11- Les voies de l'évaluation :

Tout le monde est d'accord sur la nécessité d'évaluer les programmes de formation.

a- l'évaluation en milieu de formation :

Elle se considère la plus utile, et la moins pratique parce que sans doute la plus difficile à organiser. Elle est cependant nécessaire pour mesurer l'impact réel en termes de performance améliorée et productivité accrue de la formation.

¹ JEAN Marie Peretti, ressources humaines et gestion du personnel, Edition Vuibert, Paris 1990, p 326.

² CASSE Pierre, la formation performante et gestion du personnel, Edition OPU, 1990, p199.

b-l'évaluation en fin de formation :

Ce type d'évaluation a pour but de :

- Donner aux apprenants l'occasion de faire la synthèse de ce qui a été traité durant la formation ;
- Exprimer leurs avis quant à la pertinence et l'efficacité de l'acte pédagogique ;
- Recueillir des suggestions quant à l'amélioration des objectifs du contenu, de la structure et des méthodes de la formation ;
- Revoir le programme de la formation à l'heure des commentaires fournis par les apprenants ;
- Identifier de nouveaux besoins et préparer.

Chapitre III

Développement des compétences

Pour toute entreprise, les compétences constituent des ressources.

Ce sont des actifs immatériels, certes encore non comptabilisés, mais qui sont nécessaire au bon fonctionnement et au développement de l'entreprise, les équipements matériels, les dispositifs technologiques et les organisations en place exigent des compétences.

Dans cette perspective, les politiques de ressources humaines ont depuis longtemps cherchés à adapter les compétences à des schémas organisationnels et à des infrastructures technologiques et matérielles, les ressources humains sont considérées comme une véritable d'ajustement per rapport à des choix stratégiques, organisationnelles ou technologiques. Dans cette configuration, une très bonne gestion des compétences peut s'avérer efficaces par rapport à des objectifs d'affaires.

1-La définition de compétences :

Du latin : « compétence », juste rapport dérivé de compéter « aboutir au même point »¹

1-Attitudes, connaissances générales professionnelles théoriques ou pratiques de nature plutôt intellectuelle, savoir, savoir-faire, savoir-être qui conditionnent un comportement, notamment la réussite dans une tâche précise, et qui se vérifient dans une épreuve concrète.

2- Adoption et l'efficacité d'une certaines formes, d'organisation du système de production et de système de travail par rapport aux normes et objectifs fixés.²

Selon JEAN MARIE Peretti la compétence dans l'entreprise est la somme des acquis que le salarié met en œuvre dans sa vie professionnelle, c'est la compréhension de connaissances, savoir-faire, expérience et comportements

¹ ANDRE Akoun et ANSERT Pierre, op, cit, p96.

² Ibid, p96.

s'exercent dans un emploi précis, elle se constate et se valide dans une situation professionnelle . La compétence se décline en quatre domaines :

Technique, organisationnel, relationnel et d'adaptation. ¹

de son tour ANDRE Guetter dit que la compétence représente la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche, selon lui la compétence résulte d'une expérience professionnelle et s'observe objectivement à partir du poste de travail est validée par la performance professionnelle .

La compétence se distingue :

Des aptitudes : qui sont un ensemble de qualités attachées à un individu, utilisé ou non pour remplir sa tâche : on parlera :

- Aptitude physique ;
- Aptitude intellectuelle ;
- Aptitude relationnelle.

Des capacités : se définissent à partir des opérations mentales nécessaires pour maîtriser les savoirs et les savoir-faire : informer, analyser, décider, argumenter, négocier, une capacité n'est pas directement observable, elle se déduit à partir de l'analyse de l'action, les capacités dépendent des aptitudes mais sont plus particulièrement le résultat des acquis de la formation générale.

Les performances : elles mesurent le résultat de l'activité d'un individu à un poste donné, la performance est à mettre en relation avec les capacités, les compétences, l'organisation de travail, les méthodes, la relation et le climat du groupe de travail.²

¹ JEAN MARIE Peretti , op, cit, p 187.

² ANDRE Guetter, développer les compétences par une ingénierie de formation ESP éditeur , Paris , 1998,p13

On conclue que la compétence est inséparable de l'action et elle se déduit et s'exprime à travers des activités et à la cour de la réalisation des taches qui la permet d'appréhendée.

Mais de son point de vue GUY LE BOTERF¹ dit qu'il n'existe pas une seule définition pertinente, la définition de la compétence peut varier selon les organisations et les situations de travail.

Selon lui la compétence s'évolue en fonction d'un curseur se déplaçant entre deux pôles :

-le pôle des situations de travail caractérisé par la répétition, le routinier, le simple, l'exécution des consignes, la prescription stricte.

-le pôle des situations caractérisées par l'affrontement aux aléas l'innovation, la complexité, la prise d'initiative, la prescription ouverte.

2- L'importance des compétences dans l'entreprise :

Les compétences sont des savoirs, savoir-faire et savoir-être qui permettent le fonctionnement de l'entreprise. On parle de compétences fondamentales quand elles sont indispensables pour exercer l'activité de l'entreprise.

L'entreprise doit sauvegarder ses compétences clés en développant :

a) Les compétences individuelles :

C'est-à-dire la capacité de chaque membre du personnel à mettre en œuvre sous une forme opérationnelle, les savoir-faire et savoir-être, de façon à produire des résultats dans son contexte de travail. La compétence individuelle est vue dans la contribution de l'individu à la performance de l'entreprise, le salarié doit s'améliorer, gérer et négocier ses propres compétences.

¹ LEBOTERF Guy, Construction les compétences individuelles et collectives , 2em édition d'Organisation, Paris ,2003, p54.

D'après **Loïc Cadin et Francis Guérin**, la compétence individuelle insiste également sur le caractère interactif des trois dimensions de la compétence qui sont :

- La manière de définition du projet de vie de la personne, celle-ci éclaire son univers social et ses savoir-faire ;
- Les appartenances diverses de la personne qui ont une influence sur son identité et sur la manière de la formulation de ses acquis d'expérience ;
- Le réseau social qui peut se développer. Celui-ci constitue une ressource importante pour créer des compétences.

La gestion des ressources humaines regarde l'homme (individu) au travail comme le détenteur d'une partie du savoir collectif et de la mémoire de l'entreprise, comme un des acteurs de l'apprentissage collectif et de la capacité collective à faire face à des événements ou à des situations nouvelles¹.

b- Les compétences collectives :

La compétence collective renvoie à des compétences individuelles et des savoir-faire partagés en commun et mis en interaction avec l'ensemble de l'entreprise. Ce n'est pas l'addition des compétences de chacun, mais plutôt leur combinaison judicieuse qui procure l'occasion d'être créatif et compétitif.

Les compétences évoluent donc collectivement par le biais de l'apprentissage et avec les capacités des agents à partager cet apprentissage les uns avec les autres. L'apprentissage organisationnel est l'ensemble des mécanismes de transfert de compétences individuelles en compétences collectives.

Comme le souligne **Jamel Chekir**, « l'individu n'évolue que par son investissement dans le groupe est inhérent dans apprentissage collectif.

¹ CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, gestion des ressources humaines. 3eme Edition, Ed Dunod, paris, 2007, p100.

Emettre des savoirs et diffuser des compétences collectives ne peut être isolé d'un agenceur primordial dit culture ou « âme » de l'entreprise, et dont les composants sont l'image de l'entreprise, et donc les composants sont l'image de l'entreprise et de sa direction générale, les normes et valeurs communes et la communication »¹.

3- Les dimensions de la compétence :

a- La dimension des savoirs :

C'est des connaissances générales et spécifiques considérées comme un pré requis nécessaire à la réalisation d'activité particulières, la savoir reflète donc le niveau de connaissances du candidat sans garantir pourtant sa maîtrise concrète de la situation professionnelle qui lui sera confiée².

b-La dimension des savoirs- faire :

Les savoirs faire sont des expériences pratiques, volonté d'affirmer la dimension de savoir faire se traduit encor souvent par la formule « être capable de ».

L'observation des individus en situation de travail comporte une valeur prédictive : elle offre au-delà du constat de compétence une garantie relativement sur son avenir.

Mémoire des savoirs, maîtriser des techniques ne suffisent plus. Le manager sera surtout jugé sur sa capacité d'analyse et de résolution de nouveaux problèmes sur son comportement et ses attitudes.

¹ CHEKIR Jamel, L'entreprise tunisienne face à la mondialisation : enjeux et défis en matière de G.R.H. in actes du colloque international « l'entreprise à l'heure de la G.R.H :pratiques réelles et approches théorique » Oran, 24,25,26,mai 2002.

² ZARIFIAN Phlippe, op,cit, p65.

C-La dimension des comportements (savoir être) :

La dimension des savoirs être est le dernier élément qu'on recense dans la rubrique savoir-faire comportementale qu'il est possible d'acquérir grâce à des techniques maîtrisées (exemple : capacité d'animer une réunion).

On entend aussi par savoir-être des facultés telle que l'adaptation, l'autonomie, la fiabilité.¹

d- La dimension du potentiel :

L'évaluation de potentiel correspond à un pronostic de réussite ou on ne s'attache plus aux aptitudes, mais à la capacité prouvée dans différentes situations de travail réelles.

En recourant à des exercices variés, mobilisant les capacités requises par la situation professionnelle à laquelle se destinent les candidats, il est possible d'apprécier les qualités de gestion, d'organisation, d'encadrement. Le potentiel fournit donc des indications intéressantes pour le recrutement et la gestion des carrières.²

e- La dimension des talents :

Le talent renvoie à des caractéristiques individuelles relativement intemporelles ; c'est-à-dire qui sont de l'ordre de savoir agir plutôt que de l'acquiescer.

La dimension du talent se manifeste essentiellement dans certains types d'activités (les métiers à dominante).

¹ZARIFIAN Philippe, op.cit, p65.

²Ibid, p65.

4-typologie des compétences :

Les compétences peuvent aussi être classées une logique qui distingue la catégorisation suivante :¹

a- Les compétences générales ou transversales :

C'est-à-dire celles qui ne sont pas spécifiques à un métier, donc qui sont utiles dans de nombreux emplois et qu'on va, par conséquent, retrouver souvent dans les référentiels de compétences.

b- Les compétences professionnelles :

C'est-à-dire celles qui sont propre à une filière de métier (exemple : connaître les différentes méthodes pédagogiques et leur mode d'usage, constitue une compétence professionnelle parce qu'elle n'est, à priori, utile qu'au métier de formation). Elles contribuent à faciliter la mobilité d'un domaine à l'autre².

c- Les compétences spécifiques :

C'est-à-dire celles qui sont propres à une structure, un domaine et qu'on ne retrouve pas ailleurs. Elles sont nécessaires pour exercer les activités qui constituent le noyau du domaine. L'utilité de cette dernière catégorisation réside dans la préoccupation de gestion de la mobilité ou du recrutement. Son intérêt est la distinction des emplois généralistes qui se caractérisent par le fait qu'ils requièrent surtout des compétences générales ou transversales, par opposition aux emplois de spécialistes qui requièrent une majorité de compétences professionnelles.

¹ BATAL Christian. La GRH dans de secteur public. Tome I, Ed d'organisation, paris, 1998, p155.

² BATAL Christian, op, cit, p155.

5- Les sources de financements de la formation en Algérie :

Les principales sources de financement de la formation proviennent de l'Etat après il y'a l'intégration de l'ensemble des opérateurs économiques et sociaux ainsi que les particularités (entreprises publiques et privés, association professionnelles et syndicales, collectivité locales...etc.) cette participation complémentaire à celle de l'état, élargit l'éventail des sources de financement, et doit permettre d'introduire une souplesse dans l'exécution d'action de formation.

A-L'Etat :

L'Etat prend en charge les dépenses de formation continue de ces agents, il finance également des demandeurs d'emploi.

La caisse national d'assurance chômage (CNAC) finance des actions de formation au profit de ses allocataires à titre d'aide au retour à l'emploi, cette formation reconversion vient compléter les autres mesures d'aide de réinsertion : les centres de recherche d'emploi(CRE) et les centres d'aide au travail indépendant(CATI).

B- Les entreprises :

La participation des entreprises au financement de la formation ne se traduit par l'obligation pour eux de consacrer un pourcentage de sa masse salariale à la formation.

Les assujetties paix une taxes de formation.

Les entreprises sont toutes entreprises occupant habituellement un nombre de travailleurs permanant égale ou supérieur à 20 et ce quelque soit son statu juridique et son secteur d'activité.

C-La contribution des particuliers :

Compte tenu des besoins de formation devenue incompressible devant les exigences du marché de l'emploi, de la maîtrise et de l'utilisation des techniques selon les standards de performances et de rentabilisation du potentiel humain et d'une économie en pleine mutation, les modes de formation tels que l'apprentissage et la formation doivent bénéficier d'une attention soutenue par l'ensemble des partenaires socio-économiques.

6-Bilan de compétence :

L'entreprise recherche des personnes responsables, compétentes, motivées, autonomes, fiables, elle a besoin de valider les compétences et les capacités des salariés, de les orienter vers des tâches nouvelles.

Or, le hiérarchique n'est pas un professionnel des ressources humaines et, par conséquent, dans la plupart des orientations effectuées à l'intérieur de l'entreprise, on ne prendra qu'un risque minime faute d'avoir pu faire un diagnostic clair et précis.

En l'absence de points de repères, on préfère encore s'appuyer sur un critère discriminant : le diplôme. On est alors souvent conduit à reproduire l'identique. Le technicien reste technicien, le comptable reste comptable. Les déterminismes sociaux, psychologiques et économiques sont ainsi très prégnants et ne facilitent guère les évolutions.¹

Pour éviter ces écueils, le bilan de compétences se détache de l'action quotidienne, des opinions, des jugements formulés dans un contexte de travail quotidien. Il vise à prendre du recul, à réfléchir, à ouvrir les possibles, à saisir les opportunités.

¹ GUITET André. Op, cit, p82.

Centré sur le moyen et long terme, il sort donc des enjeux du milieu de travail, de la pression de la production, du rendement.

Aussi, le bilan de compétence est-il obligatoirement effectué par un professionnel de l'orientation.

Il se dégage ainsi de la relation d'influence du pouvoir hiérarchique.

Un bilan demande du temps (4 à 6 demi-journées), il ne peut se réduire à un simple entretien.

Les bilans de compétences permettent ainsi à tout salarié, ayant cinq ans d'expérience professionnelle (dont douze mois dans l'entreprise), de demander un congé rémunéré de vingt-quatre heures (trois jours de travail).

Le bilan de compétence doit ainsi permettre de faire le point sur la carrière, d'évaluer ses compétences et d'orienter son évolution personnelle et professionnelle. L'initiative de cette démarche revient à l'individu ou l'entreprise.

Le salarié analyse avec un ou plusieurs consultants extérieurs à l'entreprise ses aptitudes, ses motivations, afin de définir un projet professionnel ou un projet de formation.

Le financement de ce bilan peut entrer dans le cadre du plan de formation de l'entreprise ou être prise en charge par un organisme paritaire agréé au titre du congé individuel de formation.

Le bilan de compétence suppose un accord formalisé dans un cahier des charges entre l'organisme payeur, le cabinet et le salarié demandeur. Les résultats sont individuels et confidentiels.¹

¹ GUITET André. Op, cit, p82.

7-Le déroulement d'un bilan d'une compétence :

Le bilan suppose trois phases :

1-une analyse des besoins individuels du candidat pour la définition d'une méthodologie ;

2-une analyse du parcours professionnel, des acquis, des aptitudes, des motivations. Cette analyse peut être menée collectivement ;

3-une analyse des résultats du bilan, ce qui débouche sur une définition d'un projet professionnel ou d'un projet de formation, d'un plan d'action. Un document final reprenant les circonstances du bilan, les compétences et les aptitudes, les éléments constitutifs du projet professionnel, est établi par l'organisme puis soumis au bénéficiaire qui le cosigne en le compétent par l'éventuelle observation.

Le cabinet s'engage à rester en contact pendant six mois avec l'intéressé pour suivre le plan d'action.

Les organismes doivent respecter des critères d'éthique, de rigueur méthodologique et donner un descriptif des démarches, des outils, des méthodes et certifier la compétence des intervenants.

Ils doivent aussi fournir un compte rendu financier de leurs activités.¹

8- Compétence et formation :

La production de compétence est d'analyser la réalité d'une compétence dans l'action quotidienne pour la réalisation d'une tâche, et il peut aussi répéter les savoirs, les savoir-faire d'une personne au cours d'une mise en situation, d'un test. En revanche, il est beaucoup plus difficile de répéter les conditions réelles de production et de développement de cette compétence.

¹ GUITTET André. Op, cit, p83.

Plusieurs facteurs interdépendants : les motivations, les aptitudes, les taches, les relations, l'organisation de travail, le climat, la culture d'entreprise conditionnent la maîtrise d'une compétence.

Les compétences directement perceptibles dans la réalisation d'une tâche ne sont que la partie cachée représente les conditions de réalisation et de développement de ces compétences.

Ainsi dans sa rigueur analytique, factuelle, une étude sur les compétences ne doit jamais oublier que la production d'une compétence est le résultat d'une expérience professionnelle qui est elle-même très conditionnée par les facteurs relationnels, l'organisation et la culture de l'entreprise. par exemple, il est des entreprises ou les relations d'autorité excluront toute réelle expertise en management car l'expérimentation, la prise de risque y est impossible à cause des modes de commandement et de délégation¹.

Développer les compétences, changer des savoir-faire techniques à partir de l'information, de la formation, de situation de travail stimulantes, ces actions peuvent paraître relativement aisées. Modifier les rôles, les attitudes, les valeurs, les mentalités représentent des actions complexes au résultat incertain.

On ne change pas les valeurs, les mentalités, ni par décret ni par la seule magie d'un discours. les valeurs, les attitudes résultent en grande partie de modèles d'identification, d'imprégnation, de frottement, de contacts dans la réalité quotidienne. Ces influences sont souvent rebelles aux actions volontaristes (aux discours, à la formation...); elles s'effectuent à partir de processus complexes, lents et souvent peu conscients : au cours de relations de travail quotidienne ou d'événement particuliers (une crise, un conflit, une rencontre) qui modélisent les comportements de façon durable.

¹ GUITTET André, op, cit, p29.

La formation pourra par exemple aider à acquérir la maîtrise de certaines capacités et savoir-faire comportementaux (écouter, négocier, persuader...) mais la mise en œuvre réelles de ces savoir-faire dépendra souvent d'autres facteurs : les attitudes personnelles, les modes de relation de l'organisation qui ne sont que peu modifiable par la formation.¹

9- L'obligation Algérienne à la formation :

La loi a créé un droit des salariés à la formation tout au long de la vie, et a imposé aux entreprises un devoir d'adaptation des salariés aux évolutions des emplois. Le cadre réglementaire comprend :

-Une adaptation de son temps de travail au d'un roncé spécial avec réservation de son poste de travail, sous réserve de l'accord de son employeur.

-Avec l'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier.

-Exigence aux ouvriers dont les qualifications et compétences le permettent de contribuer sous demande de l'employeur activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organise :

L'article 57, 58,59 de la loi 90-11 de 21 Avril 1990 relative aux relations de travail :

-Article 57 : chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation.²

L'employeur est tenu également dans le cadre de législation en vigueur d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir

¹ GUITTET André, op, cit, p29.

² La loi 90-11 du 24-04-1990 relative aux relations de travail, article 57.

des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier.

-**Article 58** : tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycle ou action de formation ou de perfectionnement organisé par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances professionnelles et technologiques.¹

-**Article 59** : L'employeur peut exiger des formations dont les compétences peuvent lui permettre de contribuer activement aux actions de formations et de perfectionnement qu'il organise.²

¹ La loi 90-11 du 24-04-1990 relative aux relations de travail, article 58.

² La loi 90-11 du 24-04-1990 relative aux relations de travail, article 59.

Chapitre IV

Présentation de l'organisme d'accueil

Dans les grandes organisations, la mission de la formation est de fournir un bénéfice direct pour l'entreprise lié à l'amélioration de la compétitivité et l'employabilité, ainsi la valorisation du potentiel humain.

CEVITAL est l'une des rares entreprises algérienne qui ont opté pour la formation comme outil de développement des ressources humaines.

CEVITAL dispose aujourd'hui d'une politique et stratégie consistante en matière de formation, car elle évolue dans un environnement national et international motivant et complexe, elle fait référence toujours à la formation qui s'impose à elle comme exigence pour faire face aux mutations de son environnement.

Notre recherche se réalise au niveau de CEVITAL Bejaia a pour objectif de savoir l'impact de la formation sur le développement des compétences au sein de cette dernière.

1-Historique :

CEVITAL est une société par action au capital privé de 68,760 milliard de DA. Elle a été créée en mai 1998. Elle est implantée à l'extrême-Est du port de Bejaia. ¹

Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées en cours de réalisation. son objectif principale est de porter le pays de la phase d'importateur d'huile et de sucre à celui d'exportateur, un objectif atteint grâce au sérieux de cette entreprise et les moyens moderne qu'elle utilise dans le processus de production, autre objectif est de s'imposer sur le marché et faire face à la concurrence au niveau national et international, pour cela, CEVITAL a diversifié ses produits pour atteindre différents segments du marché et ciblé le maximum de clients,

¹ W W W.CEVITAL.com consulté le 07.06.2015 à 10H.

afin d'être le leader dans son secteur. Son expansion et son développement durant les 05 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

CEVITAL Food est passé de 500 salariés en 1999 à 3996 salariés en 2008

L'entreprise prévoit la réalisation d'autres projets notamment les fonctions qui touchent des secteurs tels que le bâtiment préfabriqué, l'agroalimentaire, la grande distribution, la production agricole, la pétrochimie, la sidérurgie, les énergies renouvelables et l'industrie du verre.

2-Les produits de CEVITAL :

❖ La situation géographique de CEVITAL :

A l'arrière port de Bejaia : ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie a gagné sur la mer.¹

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

- Huiles végétales.
- Margarinerie et graisses végétales.
- Sucre blanc.
- Sucre liquide.
- Silos portuaires.
- Boissons.

¹ W W W.CEVITAL.com consulté le 07.06.2015 à 10H.

3- la structure organisationnelle de CEVITAL :

Cette section sera le lieu de la présentation de la structure organisationnelle de CEVITAL.

3.1-Présentation de l'organigramme :

Face a l'extension de l'entreprise, et à la bonne santé financière, celle-ci procédé a une multitude de changement concernant les différentes fonctions de l'entreprise. **CEVITAL** dégagé un nouvel organigramme, de l'année 2010, et se compose de 19 direction :

- ❖ **La direction Générale :** est composé d'une Assistante et de 18 directions.

3.1.1-La direction des ressources humaines :

Elle a pour une mission de suivre l'effectif sur différents plans (rémunération, formation, gestion des carrières, santé, ...), elle se compose de trois départements et chaque département compose de plusieurs services qui sont comme suite :¹

- **Département administrative :** composé de :
 - Service personnel ;
 - Service paie ;
 - Service rémunération ;
 - Service social.
- **Département développement :**
 - Service formation ;
 - Service recrutement ;
 - Service GPEC.

¹ W W W.CEVITAL.com consulté le 07.06.2015 à 10H.

- **Département reflex et moyen généraux :**

Sa mission est d'assurer l'approvisionnement des cantines au niveau de l'entreprise, et de faire des prestations de services hôtellerie pour les fournisseurs de l'entreprise il se compose de trois services :

- Parc léger (transport) ;
- Moyens communs ;
- Cantine.

3.1.2- La direction comptabilité et finance :

Sa mission est de comptabiliser le budget financier pour chaque fonction de l'entreprise et de comptabiliser les opérations effectuées par celles-ci, puis de dégager des documents de comptable. Cette direction se compose de six services :

- Service comptabilité clients ;
- Service comptabilité fournisseurs ;
- Service comptabilité matière ;
- Service comptabilité immobilière et projets ;
- Service trésor/fiscalité ;
- Service GL/clôture mensuelle.¹

3.1.3- La direction commerciale :

Sa mission principale est de décrocher des contrats de vente en collaboration avec la direction marketing, au niveau national et international.

3.1.4- La direction Marketing :

La fonction marketing a pour objectif d'assurer la communication au sein de l'entreprise, ses missions sont les suivantes :

¹ W W W.CEVITAL.com consulté le 07.06.2015 à 10H.

- Assurer la politique générale d'exportation /prix ;
- Rapporter les différentes commandes et des suggestions des clients ;
- Prise de contact entre les clients étrangers et la direction commercial de CEVITAL ;
- Négociation et clôture des contrats de vente internationale.

3.1.5- La direction logistique :

Sa mission consiste à approvisionner l'entreprise en matière et assurée le stockage des matières premières et leurs expéditions. Elle se compose de quatre services :

- Service transport ;
- Service transit ;
- Service magasinage ;
- Service expédition.¹

3.1.6- La direction hygiène et sécurité :

Cette direction s'occupe du contrôle de la qualité des produits, dès l'entrée de la matière dans le procédé de fabrication jusqu'aux produit final, elle assure aussi la sécurité de l'entreprise et plusieurs agents de sécurité veille à la réalisation de cette tâche. Elle se compose de quatre services :

- Service intervention ;
- Service prévention ;
- Service surveillance ;
- Service entretien.

¹ W W W.CEVITAL.com consulté le 07.06.2015 à 10H.

3.1.7- La direction Informatique :

Sa mission consiste à contrôler les machines de production par le biais de l'informatique, d'assurer la diffusion de l'information en installant un système d'information et d'informatique, c'est une direction très importante dans le fonctionnement du système de production.

3.1.8- La direction de la raffinerie d'huile :

Sa tâche consiste à réaliser toutes les opérations de production d'huile, elle comporte trois services :

- Service production ;
- Service maintenance ;
- Service méthodes.

3.1.9- La direction de la raffinerie de sucre : ¹

Sa mission consiste à la fabrication de sucre, elle comporte cinq services :

- Service production ;
- Service maintenance
- Service méthode ;
- Service utilités ;
- Service conditionnement.

3.1.10- La direction corps gras :

Son but est la réalisation des produits finis, elle se compose de trois services :

- Service production ;
- Service maintenance ;
- Service méthode.

¹ W W W.CEVITAI.com consulté le 07.06.2015 à 10H.

3.1.11 - La direction silos :

Sa mission est la réception des silos et les stockés, elle se compose de quatre service :

- Service réception zone ;
- Service réception zone 2 ;
- Service expéditions ;
- Service maintenance.

3.1.12-La Direction énergie électrique :

Sa mission est l'installation des équipements de mécanique et électriques, intervenir sur les pannes de ces équipement, elle se compose de trois services :

- Service production ;
- Service maintenance ;
- Service méthode.¹

3.1.13- La direction projet :

C'est l'organe qui s'occupe de la réalisation de projets, elle dépend directement de la direction générale et à pour missions :

- Réalisation de tous les travaux de génie civile ;
- Choix des fournisseurs ;
- Réalisation des nouveaux projets et des projets d'extensions.

3.1.14- La direction Industrielle :

Chargé de l'évolution industrielle de sites de production et définit, avec la direction générale les objectifs et le budget de chaque site.

Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipement, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour

¹ W W W.CEVITAI.com consulté le 07.06.2015 à 10H.

améliorer en performance la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

Anticipé les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...) Est responsable du politique environnement et sécurité.

Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

3.1.15- La Direction Approvisionnement :

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement).

Elle met en place les mécanismes permettent de satisfaire aux besoins matière et services dans les meilleures délais, avec la meilleure qualité et au moindre coute afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

3.1.16- La Direction boissons :

Le pole boissons et plastiques comprend trois industrielles situées en dehors du site de Bejaia :¹

- Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-Gueghrane (Willaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK ;
- Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins emballage pour les produits de Margarine et les huiles et à terme des palettes, des étiquettes Eté ;
- Unité COJEK, implique dans la zone industrielle d'EL Kseur, Cojek est une SPA filiale de CEVITAL et qui a pour vocation la transformation de fruits et légume frais en jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne

¹ W W W.CEVITAL.com consulté le 07.06.2015 à 10H.

d'être leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

3.1.17- La direction QHSE :

- Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux ;
- Veille au respect des exigences réglementaire produits, environnement et sécurité ;
- Garantit la sécurité du personnel et la pérennité des installations ;
- Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients.¹

3.1.18- La Direction Maintenance et travaux neufs :

- Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés ;
- Planifié et assuré la maintenance pour l'ensemble des installations ;
- Gère et déploie avec le directeur Industriel et les Directeurs de pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie /unité (depuis la définition du procès jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier) ;
- Rédige les cahiers des charges en interne ;
- Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

4- la direction des ressources humaines (DRH) en détail :

La direction des ressources humaines se compose d'une direction RH, un département administration et département RH plus un service reflex et moyens généraux.

¹ W W W.CEVITAL.com consulté le 07.06.2015 à 10H.

Sa mission consiste à détecter les problèmes du personnel, de coordonner le fonctionnement des tâches dans l'entreprise, et de mettre en œuvre tous les moyens nécessaires afin d'avoir un personnel compétent qui va contribuer à atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation.

La structure de la DRH a vu en 2008 plusieurs changements dont on cite la création d'un service formation, et un service GPEC, en mars 2008, l'entreprise a arrêté une structure qu'elle juge d'efficace, et elle se présente comme suit :

4.1-la direction RH :

C'est le sommaire stratégique de cette direction, son rôle consiste à veiller sur le bon fonctionnement des différents services de la DRH ainsi que la résolution de tous les problèmes liés au domaine de gestion des ressources humaines, elle est gérée par un directeur des ressources humaines, une assistante de direction et un responsable de système d'information de ressources humaines.¹

❖ Le directeur des ressources humaines :

Son rôle principale est la révision des décisions prise au niveau des différents services de la DRH puis prendre une décision finale.

a- une assistante de direction :

Qui s'occupe de gérer le planning du directeur, elle planifie des rendez-vous, elle prend les rendez-vous, elle s'occupe des réunions de la direction...etc.

b- système d'information et d'informatique :

A pour mission de diffuser et de collecter les informations nécessaires au fonctionnement de l'entreprise et cela en se basent sur l'outil informatique pour gagner du temps.

¹ Document interne de l'entreprise.

4.2-département administratif des RH :

Sa tâche principale est la gestion administrative du personnel, il comporte quatre services :

a-service administrative du personnel :

Ce qui concerne la paperasse administrative du personnel de l'entreprise

b-service paie :

Assurer l'établissement des salaires des employés, et les payer chaque fin de mois.

c-service étude et gestion de temps :

Sa mission est l'étude de la gestion des temps de travail sachant que l'entreprise travaille 24h /24h, par des équipes de 3*8, puis assurer la présence des employés à leur poste de travail.

d-Service social :

Se compose de l'aide médicale apportée aux salariés, et de l'application de la gestion sur l'assurance de travail (social), retraite, allocations familiales...¹

4.3-département développement des RH :

Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion des Ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH du groupe les quels sont :

- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL Food ;
- Pilote les activités du social ;

¹ Document interne de l'entreprise.

- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures ;
- Assure le recrutement ;
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité ;
- Gestion de la performance et des rémunérations ;
- Formation du personnel ;
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires;
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation ;
- Sa mission est d'assurer le développement du savoir-faire, du personnel de l'entreprise.

Le département développement des RH se compose de trois services :

a-Service recrutement :

S'occupe du recrutement des effectifs pour fonctionner l'entreprise, les responsables accordent une importance à ce service, car il joue un rôle important dans la détermination de la main-d'œuvre qualifiée.¹

b-Service GPEC :

Ce service vient d'être créé à CEVITAL, dans le but d'assurer l'adéquation emplois ressources et de permettre à l'entreprise en temps voulu du personnel ayant la qualification et la motivation nécessaire. Pour cela CEVITAL a commencé son projet par l'établissement des fiches de poste le recensement des emplois en construisant les organigrammes de différentes directions.

¹ Document interne de l'entreprise.

c-Service de formation :

Le département de formation a pour mission ce qui suit :

- ✓ Promouvoir le développement des ressources humaines ;
- ✓ Participer à l'élaboration de la politique de formation ;
- ✓ Elaboration des démarches d'identification, d'analyser des besoins en formation ;
- ✓ Evaluation des actions de formation ;
- ✓ Assurer le perfectionnement permanent au sein de l'entreprise¹.

¹ Document interne de l'entreprise.

Chapitre V

L'enquête sur le terrain

1-Présentation des caractéristiques de l'échantillon :

Chaque recherche scientifique s'applique sur une population d'étude, qui sera le sujet sur lequel porte l'investigation. Connaître les qualités qui caractérisent cette population aide à la fois le chercheur et les lecteurs à apprécier la recherche et à envisager ce sujet à l'étude. Pour cela nous procéderons à l'analyse des données personnelles dans cette série de tableaux.

2-Analyse des données personnelles :

Tableau N°01 : La répartition de la population d'étude selon le sexe :

Sexe	Effectifs	Pourcentage
Masculin	32	50.8
Féminin	31	49.2
Total	63	100

Ce tableau montre que le taux de la catégorie masculine est supérieur à celle de féminine avec un écart qui les sépare 50.8% qui représente le sexe masculin et 49.2% de sexe féminin.

Nous remarquons qu'il existe une certaine similitude entre les deux pourcentages vu le système moderne qui favorise le travail des femmes dans certaines entreprises Algériennes, ainsi aujourd'hui la femme occupe une place importante que celle de l'homme au travail.

Tableau N°02 : La répartition de la population d'étude selon l'Age :

Age	Effectifs	Pourcentage
[25- 35ans]	46	73
[36- 40ans]	12	19
[plus de 41ans]	05	07.9
Total	63	100

D'après les données indiquées dans le tableau ci-dessus, qui représentent des différentes catégories professionnelle de l'entreprise CEVITAL de Bejaia selon l'âge montre que 73% salariés ont un âge qui varie entre [25-35] soit 73% de notre population, contre 19% qui sont âgés entre [36-40] soit 19% . Alors que la catégorie d'âge [plus de 41ans] a un pourcentage inférieur soit 7,9%.

Cela explique que CEVITAL s'oriente vers la politique de recrutement des jeunes diplômés qui n'ont pas d'expérience professionnelle pour que l'entreprise puissent les suivre et développer leurs capacités, par les formations continue, et aussi afin qu'ils puissent s'adapter facilement à la culture de l'entreprise.

Tableau N° 03: la répartition de la population d'étude selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Effectifs	Pourcentage
Moyen	03	04.8
Secondaire	13	20.6
Universitaire	43	68.3
supérieure	04	06.3
Total	63	100

Suite a la lecture des données de ce tableau nous déduisons que la majorité de l'effectif étudié possède un niveau universitaire avec un pourcentage de 68,3% tandis que le niveau secondaire représente 20,6% et le taux de se qui ont niveau supérieure est de 6,3% avec le taux de niveau moyen qu'il a que 4,8% seulement.

Ce tableau nous démontre que la majorité des cadres ont un niveau universitaire, c'est-à-dire un niveau élevé, mais qui est théorique, c'est pour ce la que les entreprises prennent en considération ses cadres pour les formée, afin de concrétisée leurs connaissances acquises, comme on peut citer la politique de recrutement qui exige le diplôme universitaire beaucoup plus que ce acquises dans les centres de formation.

Tableau N°04 : la répartition de la population d'étude selon la catégorie Professionnelle :

Catégorie professionnelle	Effectifs	Pourcentage
Cadre	26	41.3
Agent de maitrise	31	49.2
Exécutant	06	09.5
Total	63	100

On déduit d'après ce tableau que la majorité du personnel de l'entreprise est composée des agents de maitrise avec un pourcentage de 49.2% de l'ensemble de la population enquêtée inclue les cadres qui se représentent avec un taux de 41, 3% suivi par les agents d'exécution avec un pourcentage de 9,5%.

L'interprétation des données nous fait comprendre que la plupart des agents de maitrise et les cadres sont les plus touchés par la formation vue leurs expérience et leurs importance dans l'entreprise.

Donc on peut dire que la plus part des cadres ont un niveau universitaire c'est-à-dire un niveau élevé, mais qui est théorique, par lesquelles ont acquis des bagages intellectuels, ce qui facilite leurs insertion professionnelle.

Tableau N°05 : la répartition de la population d'étude selon l'ancienneté dans le poste occupée.

Ancienneté	Effectifs	Pourcentage
Moins de 5 ans	26	41.3
De 6 ans a 15 ans	34	54
De 16 ans et plus	03	04.8
Total	63	100

Le tableau ci dessus montre que le personnel de l'entreprise s'est rajeuni avec un taux de 54% pour ceux ayant une ancienneté entre [6-15ans] suivie par la catégorie de moins de 5ans avec un pourcentage de 41,3% et 4,8% qui ont une ancienneté qui dépasse les 16ans. Cela est dû au remplacement des salaries partie en retraite anticipée par les jeunes recruté dans le cadre de nouvelle politique de recrutement.

Pour ceux qui ont une ancienneté de [6-15ans], s'explique leur attachement à leur poste de travail et fidélité pour l'entreprise.

On peut dire que la majorité des salaries de CEVITAL dont l'ancienneté de 6 à 15ans est du a l'expérience accumulée au fil de leur parcours professionnels.

De ce fait nous constatons que les salariés ont une expérience considérable, donc l'entreprise procède une main d'œuvre expérimentée qui assure la réalisation parfaite de ces projets.

3- Vérification, discussion et synthèse de la première hypothèse :

Tableau N° 06 : la répartition de membre de population d'étude selon le suivi d'une formation :

Suivre une formation	Effectifs	Pourcentage
Oui	59	93.7
Non	04	06.3
Total	63	100

A travers ce tableau on constate que la majorité des enquêtés ont suivie une formation avec un pourcentage de 93,7% et 6,3% seulement qui ne sont pas formés.

Cela s'explique par la transmission du savoir et le savoir faire et les comportements qui permettent d'alimenter des bases des données collectives des connaissances. et surtout apprendre et échanger la connaissance pour innover d'une manière compétitive. La formation favorise pour le salarié, l'adaptation aux nouvelles exigences du poste de travail.

Nous pouvant constater que CEVITAL Bejaia vise essentiellement à faire évoluer le potentiel des ressources humaines est surtout le système de formation qui est considéré comme un prélèvement continu du niveau de connaissances de son personnel, et grâce a cette dernière les salariés peuvent garantir une adaptation permanente au rythme de l'évolution des technologies nouvelles.

Cela indique que l'entreprise investi dans les formations en sélectionnant les salariés, signalant l'accumulation de nouvelles connaissances et l'apprentissage de nouvelles aptitudes et de nouveaux savoirs.

Dans le cadre de développement professionnel l'entreprise organise des stages de formation dans le but de la maîtrise et nouveau procédés, cela permet aux salariés une meilleure intégration et une bonne adaptation et un épanouissement personnel, cela leur permet un meilleur accomplissement de leur missions, comme elle augmente le degré de leur motivation, cette dernière qui permet une contribution efficace des salariés dans la réalisation des objectifs organisationnels et économique qui permettent à cet organisme employeur de garder sa position sur le marché et de subvenir aux besoins de la société en matière de produit agroalimentaires.

Signalant que le suivi de formation constitue un avantage pour les salariés. En effet, l'acquisition de nouvelles compétences offre aux salariés l'opportunité de maîtrise des postes du plus haut grade, l'action de formation très importante dans l'entreprise CEVITAL.

Tableau N°07 : la répartition de membre de la population d'étude selon le type de formation :

Type de formation	Effectifs	Pourcentage
Perfectionnement	30	47.6
Recyclage	15	23.8
Spécifiée	14	22.2
Mise à niveau	04	06.3
Total	63	100

On note que presque la moitié des enquêtés soit 47,6% ont suivie une formation de perfectionnement, tandis que 23,8% on fait une formation par recyclage, par contre 22,2% d'eux ont bénéficié d'une formation spécifique et seulement 6,3% en bénéficie d'une formation mise au niveau.

Nous avons constaté que CEVITAL favorise beaucoup plus les deux premiers types (perfectionnement- recyclage). C'est la chose qui les à permet d'abord de s'adapter et de s'intégrer facilement dans le poste occupé puis d'acquérir d'un nouveau savoir qui les rend plus efficace et plus opérationnel au travail.

Elle envisage l'adaptation permanente du travailleur a son poste de travail compte tenu les exigences détecter par l'évolution technologique, et ceci par un relèvement du niveau des connaissances des travailleurs de leurs capacités.

Toute action de formation visant permettre aux travailleurs d'occuper un poste de travail dont les taches sont différentes de celle de sont initial, mais le même niveau de qualification. C'est dont ce cas, elle permet l'acquisition par le travailleur d'une qualification permettent de reprendre aux exigences de toute natures nécessaire à la maitrise d'un poste de travail déterminé.

Tableau N°8 : la répartition de membre de population selon le plan de formation :

Plan de formation	Effectifs	Pourcentage
Oui	41	65.1
Non	22	34.4
Total	63	100

Le tableau ci présent nous éclaire que plus de la moitié des enquêtés pensent que le plan de formation élaboré par leurs organisme répond à leurs besoins avec un taux de 65,1% contre 34,9% des enquêtés on répondu négativement.

Le plan de formation est plus que jamais une nécessité évidente dans l'entreprise CEVITAL, car est considéré comme un moyen de développement

des compétences est des acquis dans le but de faire adapter les salariés aux différentes contraintes en les formant sur leurs besoins et leurs lacunes.

Il traduit les choix formulés par la politique de formation en termes d'action de formation. Le plan de formation planifie et organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus, c'est la liste des moyens prévus pour atteindre les objectifs définis.

On constate que la majorité des formés s'est adaptée à l'issue de la formation suivie et que plus le contenu des plans et des programmes proposés est bon et riche, plus la formation est efficace, cela veut dire que la formation suivie compte beaucoup pour l'adaptation des connaissances des salariés et qu'il y a une adéquation entre la théorie et la pratique.

Tableau N°09 : la répartition de membre de la population d'étude selon l'importance accordée à la formation :

L'importance accordée	Effectifs	Pourcentage
Forte	26	41.3
Moyenne	32	50.8
Faible	05	07.9
Total	63	100

D'après ce tableau, 50,8 % des enquêtés considèrent que l'importance accordée dans l'entreprise à la formation est moyenne et 41,3% pensent que l'importance de la formation au sein de CEVITAL est forte, cependant 7,9% de la population étudiée considère que la formation est faible.

De ce fait nous déduisons donc que la majorité des enquêtés soit 50.8% et 41,3% estime l'importance accordée par leur entreprise à la formation.

Nous pouvons constater que CEVITAL Bejaia vise essentiellement à faire évoluer le potentiel des ressources humaines par un relèvement du niveau de connaissance de son personnel, garantissent une adaptation permanente au rythme de l'évolution des technologies nouvelles.

Donc la formation est la meilleur façon de contribuer à la performance de l'entreprise selon la plus part de notre effectif car actuellement, il est indéniable que la formation peut fortement contribuer à la réduction des écarts de performance et l'adaptation permanente des compétences requises et des compétences disponibles pour le maintien de l'employabilité des salariés.

Tableau N°10 : la répartition de membre de population d'étude selon le déroulement de la formation :

Le déroulement de la formation	Effectifs	Pourcentage
Excellentes	17	27
Satisfaisante	41	65.1
Insuffisante	05	07.9
Total	63	100

Les résultats de ce tableau montrent que les formations dans la totalité sont satisfaisantes pour faire face aux différentes contraintes et changements techniques et technologiques avec un pourcentage de 65,1% tandis que 27% de notre échantillonnage affirme aussi que les formations sont excellentes, seulement 7,9% des salariés qui considèrent que le déroulement de la formation est insuffisantes.

Cependant les salariés sont satisfait par les formations suivie, cela s'explique par le budget important met à la disposition du service de formation par direction général pour offrir des formations de qualité aux salariés de

l'entreprise, ainsi que la diversité du contenu et les multitudes de la formation proposé.

Le déroulement de la formation permettra aux salariés de s'adapter aux situations nouvelles dont ils seront confrontés ce qui leur permettra par la suite d'exercer leurs tâches avec performances.

Enfin les programme proposés qui répondent aux exigences du poste.

tableau N°11: relation entre l'évaluation de la formation et le niveau d'instruction.

L'évaluation de la formation Niveau d'instruction	Suffisante		Insuffisante		total	
	F	%	F	%	F	%
Moyen	01	33.3	02	66.7	03	100
Secondaire	09	69.2	04	30.8	13	100
Universitaire	35	81.4	08	18.6	43	100
supérieur	02	50	02	50	04	100
Total	47	74.6	16	25.4	63	100

On remarque que 74.6% de l'effectif questionné ils ont répondu par suffisant concernant l'évaluation de leurs formation, alors que seulement 25.4% affirment l'insuffisance de l'évaluation de la formation dans les 74% qui sont suffisant de la formation, 81.4% sont de niveau universitaire, tandis que dans 25.4%, 18.6% des cadres de niveau universitaire qui ne sont pas suffisant en formation.

Cela n'est dû au fait que les études universitaires ainsi que les études secondaires sont académique d'où la nécessité d'une formation professionnelle suffisante. Enfin, pour ceux qui ne sont pas suffisant, on peut l'expliquer par

l'ancienneté dans le poste et l'expérience qu'ils ont acquis et qui leur permet d'assumer leurs tâches facilement.

Tableau N°12 : la relation entre la catégorie professionnelle et le type de formation.

Type de formation Catégorie professionnel	Perfectionnement		recyclage		Spécifiée		Mise à niveau		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	12	46.2	07	26.9	05	19.2	02	07.7	26	100
Agent de maîtrise	16	51.6	06	19.4	08	25.8	01	03.2	31	100
Exécutant	02	33.3	02	33.3	01	16.7	01	16.7	06	100
Total	30	47.6	15	23.8	14	22.2	04	06.3	63	100

Le tableau ci-dessus montre que 47,6% indique le taux des interrogés qui ont suivi une formation de type de perfectionnement, tandis que 23,8% d'eux en suivi une formation de type recyclage, en suite 22,2% ont suivi une formation spécifié, et en dernier lieu qui ont suivi une formation mise à niveau.

Et comme il est plus remarquable, que le taux le plus élevés est appartient a la catégorie d'agent de maîtrise avec un pourcentage de 51, 6% ensuit les cadres avec un taux 46,2% et en dernier on trouve les exécutants avec un taux de 33,3% seulement.

En effet la moitié des agent de maîtrise et des cadres ont bénéficié d'une formation de type perfectionnement, chose qui les permet d'abord de s'adapter et de s'intégrer facilement dans le poste occupé puis d'acquérir un nouveau savoir qui les rend plus efficace et plus opérationnel au travail.

Comme elle désigne toute action visant l'acquisition par le travailleur d'une qualification permettant de répondre aux exigences de toutes natures nécessaire à la maîtrise d'un poste de travail déterminé.

Tableau N°13 : la relation entre la catégorie professionnel et l'évaluation de la formation.

Evaluation de formation Catégorie professionnel	suffisante		insuffisante		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	23	88.5	03	11.5	26	100
Agent de maîtrise	22	71.0	09	29	31	100
Exécutant	02	33.3	04	66.7	06	100
Total	47	74.6	16	25.4	63	100

Les résultats observée dans ce tableau indique que la plus part des enquêtés soit 74,6% ils ont répondu par suffisante, à l'apport de la formation des cadres avec un taux de 88,5% d'eux ont affirmé l'évaluation de la formation est suffisante, et 71% d'eux ont une catégorie des agents de maîtrise et pour ceux qui ont suivi une formation dans la catégorie exécutant qui est représenté par 33,3%.

Par ailleurs 25,4% des enquêtes disent que la formation suivie est insuffisante.

Nous pouvant déduire que la quasi-totalité des enquêtes ont affirmé que la formation est suffisante pour eux, car elle permet l'acquisition des savoir et des compétences pour agir sur les taches qui lui sont attribué, mais non seulement

l'acquisition, aussi approfondir les connaissances et l'adaptation au poste de travail.

La formation a mis l'accent sur l'évaluation du rendement sans prendre en considération l'évaluation du potentiel « l'évaluation vise essentiellement a mesurer l'impact de la formation sur les apparences, les connaissances, attitudes et comportements, et performances dans le meilleur de l'apprentissage ainsi bien que dans le contexte du travail ». ¹

L'évaluation de formation est plus que jamais une nécessité évidente. Les opérations d'évaluation de formation sont fortement mis en application, l'entreprise recours souvent en entretien en vus de déceler les acquis des formés.

Synthèse de résultats de l'hypothèse 01 :

Après avoir terminé notre enquête sur le terrain et après avoir également analysé les résultats, nous avons pu dégager des résultats très intéressants que nous vous présentons dans ce qui suit :

En ce qui concerne notre première hypothèse qui est : le plan de formation permet le développement des compétences des employés de CEVITAL.

Nous avons constaté que la formation est un moyen de développement des compétences et des acquis dans le but de faire adapter les salariés aux différents contraintes techniques et technologiques en les formants sur leur besoins et leur lacunes, dont 65.1% considèrent que le plan de formation élaborer par l'entreprise CEVITAL est un moyen efficace pour faciliter l'adaptation du salarié a son poste, elle permet l'offre d'une possibilité de la mise a jour permanent et elle est le seule moyen de se frotter avec la réalité et aux changements qui s'imposent dans le milieu professionnel.

¹ PERRETI.J.M, op, cit p326.

Donc durant notre enquête et selon tous ce qu'on a pu acquérir d'information on peut confirmer que le plan de formation facilite le développement des compétences des employés vue les moyennes mises en place par CEVITAL pour assurer des formations de qualité.

De ce fait alors chaque entreprise doit assurer des formations a ses salariés d'une façon permanente pour que ses employés puissent s'adapter aux nouvelles contraintes et faire face a la concurrence.

4-Vérification, discussion et synthèse de la deuxième hypothèse :

Tableau N°14 : la répartition de membre de population d'étude selon ce que maintiendra le plus dans l'entreprise :

Ce que maintiendra plus	Effectifs	Pourcentage
Vos compétences	31	49.2
Vos contactes personnel	13	20.6
La forte activité d'entreprise	19	30.2
Total	63	100

On constate dans ce tableau que selon notre effectif la situation qui nous maintiendra le plus dans les prochains années dans cette entreprise c'est les compétences acquises avec un taux de 49,2%, vient ensuite la forte activité de l'entreprise avec un pourcentage de 30,2%, enfin le contact personnel avec son pourcentage de 20,6%.

Donc, la moitié des enquêtés ont affirmé leurs capacités d'améliorer après la formation, chose qui leurs permet d'acquérir de nouvelles connaissances, nouvelles méthodes et techniques de travail afin d'une meilleure intégration et adaptation aux taches.

Ainsi nous avons observé que la formation favorise le climat social qui incite un taux des salariés à se maintenir en emploi dans cette entreprise dans les prochaines années.

Tableau N°15 : la répartition de membre de population d'étude selon leur progression.

La progression des salariés	Effectifs	Pourcentage
Oui	46	73
Non	17	27
Total	63	100

On remarque que 73% de notre effectif affirme qu'ils ont progressé dans leur formation, alors que 27% seulement d'entre eux n'ont pas progressé dans leur formation.

La première catégorie s'explique par le faite que la majorité de notre effectif ont eux des progressions à cause de la formation établie afin de s'adapter et de bien exercer leur tache car ils disposent d'aucune expérience qui leur permettra de bien exercer leur tache avec connaissances et possibilité.

Alors que la deuxième catégorie s'explique par le fait qu'ils ne disposent pas d'une progression envers leur formation d'où l'expérience acquise par les multiples formations auxquelles ils ont participé et aussi par les différentes situations difficiles rencontrés dans l'exercice de leurs taches quotidiennes qui leur permet de s'adapter à leur poste respectif.

Ajoutant que JEAN Marie Peretti, considère la formation comme « un ensemble d'action moyen, méthodes, et de supports planifiés à l'aide des quelles les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs compétences nécessaires à la fois pour

atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leurs taches actuelles et futures ». ¹

Tableau N°16 : la répartition des enquêtes selon leurs aspiration et attentes.

L'attente et aspiration atteinte	Effectifs	Pourcentage
Oui	35	55.6
Non	28	44.4
Total	63	100

D'après ce tableau nous constatons que plus de la moitié des enquêtés soit 55,6% ont affirmé que leurs aspirations et attentes on été atteintes après leurs formation, alors qu'un nombre assez important d'enquêtés n'ont pas atteints leurs aspirations et attentes avec un pourcentage de 44,4%.

Pour ceux qui ont atteints leurs aspiration et attente s'exprime par leurs satisfactions de la formation élaboré par l'entreprise et de développer leurs compétences.

Pour ceux qui n'ont pas atteints leurs aspiration et attentes s'exprime par l'insuffisance de la formation, les causes avancées par eux sont : le manque de documentation susceptible, mauvaise encadrement, la plupart des formations sont théorique.

La formation a été assimilé par les formés, les mesures et les améliorations obtenue suite a la formation en terme de connaissances, d'aptitude et attitude.

Portant de ce résultat, on peut distinguer que la formation répond favorablement au attentes du personnel de l'entreprise en ce qui concerne

¹ JEAN Marie Peretti, op, cit, p99.

l'investissement en formation notamment pour l'entreprise qui mise sur la formation comme le gérant de l'avenir de l'entreprise.

Tableau N°17 : la répartition des effectifs par la nécessité de la formation pour le développement et la performance selon le niveau d'instruction :

Le développement et la performance Niveau d'instruction	Oui		Non		Pas de réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Moyen	00	00	03	100	00	00	03	100
Secondaire	07	53.8	06	46.2	00	00	13	100
Universitaire	30	69.8	05	11.6	08	18.6	43	100
Autre	02	50	00	00	02	50	04	100
Total	39	61.9	14	22.2	10	15.9	63	100

D'après le tableau on constate que 61.9% ont signalés que la formation est nécessaire pour développer leur compétences et leur performance, dans le niveau secondaire affirment cette nécessité à 53.8% et le niveau moyen infirme cette nécessité à 0% et 69.8% pour le niveau universitaire.

Et pour ceux qui ont répondu négativement au développement et la performance de l'entreprise on note 22,2% dont 11,6% représentent le taux des interrogés qui ont un niveau universitaire.

Nous pouvons déduire que le quasi-total des salariés de CEVITAL selon leur niveau d'instruction affirme que la formation est un facteur essentiel de développement et la performance de leurs compétences et l'amélioration des connaissances.

La formation est la meilleure façon de contribuer à la performance de l'entreprise, car actuellement il est indéniable que la formation peut fortement contribuer à la réduction des écarts de performance et l'adaptation permanente des compétences requises.

Enfin la formation des salariés est un meilleur investissement car elle permet à l'entreprise d'accroître les compétences et la productivité de leur main d'œuvre leurs produit et service, c'est une activité de valeur ajoutée.

Tableau N°18 : la relation entre le niveau d'instruction et le développement des compétences des employés :

Développement des compétences Niveau d'instruction	Oui		Manque d'identification		Actualiser les connaissances		Pas de réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Moyen	00	00	02	66.7	01	33.3	00	00	03	100
Secondaire	05	38.5	03	23.1	04	30.8	01	07.7	13	100
Universitaire	23	53.5	10	23.3	04	09.3	06	14	43	100
Autre	02	50	01	25	00	00	01	25	04	100
Total	30	47.6	16	25.4	09	14.3	08	12.7	63	100

Les données de ce tableau, nous relèvent que 47,6% des questionnés signalent que la formation au sein de CEVITAL est nécessaire pour développer les compétences de ces employés, dont le niveau universitaire ont affirmé cette nécessité à 53,5% et 38,5% pour le niveau secondaire.

Par contre 25,4% ont répondu négativement à la nécessité de la formation pour développer les compétences de ces employés dont 23,3% représente le taux des interrogés qui ont un niveau universitaire et 23,1% qui ont un niveau secondaire.

Donc nous pouvons déclarer d'après le niveau d'instruction que la formation est un facteur essentiel qui permet de développer les compétences de ces employés.

Selon eux la formation a un impacte positif sur le développement et l'amélioration de leur connaissances, et savoir de nouvelle procédure on ce qui concerne l'activité et l'exerces directement au niveau de l'entreprise, c'est des formations bénéfique dans l'acquisition du bagage intellectuelle nécessaire pour l'adéquation aux tache exécutés.

Le développement des compétences des salariés dans l'entreprise est l'un des facteurs qui permet à cette dernière de garantir son développement et sa réussite .Emery Yves voit que la compétence « est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles aux quelles il est confronté. La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transformant avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmentent, la compétence est la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs de même situation à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité ».¹

¹ Emery Yves, renouveler la gestion des ressources humaine, Ed presses polytechnique et universitaire, lusanne, 2000, p 11.

Tableau N°19 : la répartition des effectifs entre la nécessité de la formation pour la performance et le processus établie par l'entreprise CEVITAL.

Nécessité de la formation pour la performance Le processus Etabli par l'entreprise CEVITAL	Très importante		Importante		Total	
	F	%	F	%	F	%
Oui	14	46.7	16	53.3	30	100
Manque d'identification	11	68.8	05	31.2	16	100
Actualiser les connaissances	04	44.4	05	55.6	09	100
Pas de réponse	08	100	00	00	08	100
Total	37	58.7	26	41.3	63	100

Les données de ce tableau, nous relèvent que 58.7% des questionnes signalent que la formation est très importantes pour la performance de leur entreprise CEVITAL, dont 68.8% considèrent leur processus de formation reviens au manque d'identification et 46.7% ont répondu par oui, tandis que 44.4% ont actualisé leur connaissances.

Par contre 41.3% ont répondu que la nécessité de la formation est importante pour développer la performance de l'entreprise dont 55.6% représentent le taux des interrogés qui ont actualisé les connaissances et 53.3% ont répondu par oui, et seulement 31.3% ont jugés que le processus établie par l'entreprise CEVITAL revient au manque d'identification.

Nous pouvons déduire que plus d'une moitié des salariés de CEVITAL selon leur processus, déclarent que la formation est un facteur essentiel du développement de leur performance, selon eux la formation à un impact positive

sur le développement et l'amélioration de leur connaissance, et avoir de nouvelles procédures en ce qui concerne l'activité et l'exercer directement au niveau de l'entreprise, c'est des formations bénéfiques dans l'acquisition du bagage intellectuelle nécessaire pour l'adéquation aux taches exécutés.

Alors, la formation est considérée comme un élément clé et comme un facteur très important pour le développement et l'amélioration des compétences et des connaissances dans une entreprise. Dont lequel Jean Pierre Citeau voit que « la formation est un ensemble des dispositions proposées aux salariés afin de leur permettent de s'adapter aux changements structurels et modification de l'organisme du travail impliquées par les évolutions¹ technologiques et de favoriser leurs évolution professionnelles »

Enfin la formation des employés est un meilleur investissement, car elle permet à l'entreprise d'accroître les performances et la productivité de l'entreprise.

¹ Jean Pierre Cîteaux, op, cit, p85.

Tableau N°20 : Le rapport entre l'aspiration atteint et le désir de maintenir un emploi dans l'entreprise.

Attente et aspiration atteint Le désir de maintenir un emploi	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Vos compétences	19	61.3	12	38.7	31	100
Vos contacts personnel	06	46.2	07	53.8	13	100
La forte activité de l'entreprise	10	52.6	09	47.4	19	100
Total	35	55.6	28	44.4	63	100

Le tableau ci-dessus montre que plus de la moitié de la population d'enquête 55.6% ont jugé leur capacité et leur aspiration et attentes ont été atteint dont 61.3% d'eux voudraient maintenir un emploi dans les prochaines années dans l'entreprise a cause de leur compétence, tandis que 52.6% des employés pense de sa forte activité et 46.2% est du au contacte personnel de cette dernière.

44.4% des interviewés ont jugé que leur aspiration et attentes ont été pas atteint et dont 53.8% d'eux voudrai maintenir un emploi dans les prochaines années dans cette entreprise a cause du contactes personnel, 47.4% revient à la forte activité de l'entreprise et seulement 38.7% a leur compétences.

En effet plus d'une moitié des enquêtés ont jugé que leur aspiration ont été atteinte après la formation chose qui les permet d'acquérir de nouvelles méthodes et techniques de travail afin d'une meilleur intégration et adaptation aux taches.

Ainsi nous avons constaté que la formation favorise le climat social qui incite un taux des salariés à ce maintenir un emploi dans cette entreprise dans les prochaines années, par ailleurs soit a cause de leur compétence ou de la forte activité de l'entreprise.

Nous concluons qu'il ya une forte relation entre les aspirations atteint des employés après la formation et le maintien des emplois dans les prochain années dans l'entreprise.

Synthèse et résultats de l'hypothèse 02 :

Après l'analyse et interprétation des données recueillis dans cette deuxième hypothèse qui est : la formation permet le développement et la performance de l'entreprise CEVITAL.

on constate que la majorité de notre effectifs considèrent que la formation a un rapport directe avec la performance de l'entreprise CEVITAL , car dans un contexte ou le développement des compétences va étroitement avec la concurrence, la formation apparait comme une voie qui va mener les salariés et les entreprises vers la performance, et que les formation reçu rependent au attentes et aspiration des salarié avec un taux de 55.6%, car elle permet l'amélioration des savoirs et permet d'exercer les tallent et prédispose les employés à occupé des poste supérieur dans le domaine actuel, ce qui explique le rôle important des salaries progresser dans leur formation avec un pourcentage de 73% dans l'acquisition de nouvelles compétence.

La performance ne peut être atteint que par des mises a niveau de façon continuel qui va permettre a chaque salarié de corriger ses lacunes, elle peut fortement contribuer a la réduction des écarts de performance et l'adaptation permanant des compétence requises, cela confirme que la formation a une relation étroite avec la performance, ce qui veut dire que la performance ne peut être atteint que par des formations qui contient des plans et des programmes

riche capable de faire face aux contraintes afin d'être performant à l'avenir dans l'exercice de sa tâche.

Dans ce cadre, les résultats de l'enquête que nous avons menée au niveau de CEVITAL Bejaia pour avoir une idée sur la formation et son impacte sur le développement des compétences, nous ont renseigné que la formation dispensée au personnel a eu un impacte positif sur la compétence et la performance de ces derniers dans la répercussion sur l'entreprise ne peut être que positive.

Conclusion

Conclusion :

La gestion des ressources humaines est la richesse et le capital le plus précieux et le plus important des entreprises. La formation étant l'un des moyens de son développement et de sa promotion pour prendre en charge l'ensemble des défis qui permettront aux entreprises de se placer au niveau requis par le contexte d'internationalisation des marchés et de compétitivités à tous les niveaux.

La formation se trouve au cœur des enjeux de la productivité, de l'innovation technologiques de la valorisation du travail humain et de l'intégration social et professionnelle des individus rend indispensable l'aménagement des performances des systèmes et impose le renforcement significatif de la capacité de l'intégration de système de formation.

A travers ce travail, nous voulons traiter l'un des aspects important qui permettent de réaliser le bien-être des salariés et celui de l'entreprise.

Notre étude est montrée que, l'application des stratégies efficaces en matière de formation permet aux salariés l'acquisition d'un savoir et savoir-faire pour l'actualisation et le développement de leurs compétences et a l'entreprise de garder sa place dans le marché.

En effet, notre problématique était formulée autour d'une question principale, il s'agit de savoir si : la formation reçue au sein de l'entreprise CEVITAL Bejaia à bien permet le développement des compétences et l'adaptation aux changements de l'entreprise.

CEVITAL objet de notre étude, consacre des efforts importants pour ces ressources humaines, qu'elle considère comme un axe de préoccupation majeur et poursuit un processus continu de développement des compétences et performance de ses employés.

Dans ce cadre, les résultats de l'enquête que nous avons menée au niveau de CEVITAL Bejaia pour avoir une idée sur la formation et son impact sur la ressource humaine, nous ont renseigné que la formation dispensées au personnel a eu un impact positif sur le développement des compétences de ces derniers dont la répercussion sur l'entreprise ne peut être que positive dans le domaine de la veille stratégique.

Aussi, et à la lumière de ce qui vient d'être présenté, on a enregistré que la formation elle est bénéfique elle permet l'adaptation des salariées vis-à-vis des exigences de leurs postes de travail et elle répond aux attentes et aspirations professionnelle.

Même si la loi oblige l'entreprise à consacrer un budget à la formation professionnelle, CEVITAL ne considère pas cette obligation comme un coût mais plutôt comme un investissement qui portera son fruit dans la productivité de l'entreprise.

Référence bibliographique :

- **Ouvrages :**

1-ANGERS Maurice, **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, Ed casbah, Alger, 1997.

2-AKTOUF Omar, **méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations**, presse de l'université de Québec, Montréal.

3-BATAL Christian. **La GRH dans e secteur publique.** Tome I, Ed d'organisation, paris, 1998.

4-CADIN Loïc, GUERIN Francis, PYGEYRE Frédérique. **Gestion des Ressources humaines.** 3eme édition, Ed donod, paris, 2007.

5-CASSE Pierre, **la formation performante et gestion du personnel**, Ed OPU, 1990.

6-COHEN Annick. **Toute la fonction ressources humaines**, Ed Dunod paris, 2006.

7-CHEKIR Jamel. **L'entreprise tunisienne face à la mondialisation : enjeux et défis en matière de G.R.H. in actes du colloque international « l'entreprise à l'heure de la G.R.H :pratiques réelles et approches théorique »** Oran, 24,25,26,mai 2002.

8-CITEAU J .P, **gestion des ressources humaine**, Ed Masson, paris, 1992.

9-DIMITRI. W, **les ressources humaines**, 2eme édition organisation, paris, 2003.

10- EMERY Yves, **renouveler la gestion des ressources humaine**, Ed presses polytechnique et universitaire, lusanne, 2000.

11-GRAWITZ Madeleine. **Lexique des sciences sociales**, 7eme Edition. Dalloz, Paris, 2000.

- 12-JAQUE Soyer, **fonction formation**, 2eme édition, édition d'organisation, paris, 2002.
- 13-JEAN MARIE Perreti, **ressource humaines et gestion du personnel**. Ed Vuibert, paris1990.
- 14-JEAN MARIE Perreti, **ressources humaines**, Ed Dunod, paris, 2006.
- 15-JEAN MARIE Perreti, **ressource humaine**, 11eme édition ; décembre 2007, France Quercy.
- 16-JEAN MARIE Perreti. **Gestion des ressources humaines**. Ed Vuibert, paris, 2008.
- 17-LE BOTERF Guy, **construction les compétences individuelles et collectives**, 2eme édition, Ed d'organisation, paris, 2003.
- 18-MARCEL David et autres **l'individuel et le collectif dans la formation des travailleurs**, Ed Economica, Paris, 1997.
- ROBERT. J Gravel, **guide méthodologique de la recherche**, Ed université de Québec, sep, 1980,
- 19-RIVARD Patrick, **la gestion de la formation en entreprise**, Ed presse d'université de Québec, 2000.
- 20-SEKIOU Lakhdar, **gestion des ressources humaines**, Ed Québec, 1993.
- 21-SMITH ET Hayton G **what drive enterprise training, Evidence from Australia, the international of human resource management**, vol 10, N 02, April.
- 22-THIERRY Ardouin, **Ingénierie de formation pour une entreprise** Ed Dunod, Paris, 2003.
- 23-ZARIFIAN Philipe, **objectif compétence pour une nouvelle logique**, Ed Liaison, Paris, 1999.

- **Le dictionnaire :**

ANDRE Akoun et ANSERT Pierre, **Dictionnaire de sociologie**, Ed seuil, 1999.

- **Les lois :**

La loi 90-11 du 24-04-1990 **relative aux relations de travail**, articles 57.

La loi 90-11 du 24-04-1990 **relative aux relations de travail**, articles 58.

La loi 90-11 du 24-04-1990 **relative aux relations de travail**, articles 59.

- **Site électronique :**

www.CEVITAL.Bejaia

- **document :**

Document interne de l'entreprise CEVITAL.

Questionnaire

I/ donnée personnelles :

1-sexe :

Masculin féminin

2-Age :

3-Niveau d'instruction :

Moyen secondaire universitaire supérieur

4- catégorie professionnelle :

Cadre agent de maitrise exécutant

5- ancienneté :

Moins de 5ans de 6ans a 15 ans de 16ans à 25ans

Plus de 26ans

II/ l'accès a la formation et son déroulement :

6- avez vous déjà suivi une formation dans votre organisme ?

Oui Non

7- quel type de formation avez-vous suivi ?

a-Perfectionnement

b-recyclage

c-spécifiée

d-mise à niveau

8- comment vous étiez sélectionné ou bénéficie d'une formation ?

-demande de personnelles

-Choix d'entreprise

Autre ; précisé :.....
.....

9- comment évaluez-vous la formation suivie ?

- suffisante -insuffisante

En cas de réponse négative cela est du au :

-Manque de documentation susceptible

-Mauvaise encadrement

-la durée est coute

-La durée est longue

10- avez-vous rencontré des difficultés pendant le déroulement de cette formation ?

Oui Non

Si oui, est ce que ces difficultés reviens au :

Non adéquation au programme initiale

Manque de cas pratique

Mauvaise programmation de cette formation

11- comment qualifiez-vous l'importance accordée par votre entreprise à la formation ?

Forte moyenne faible

12- Les Moyens pédologiques ainsi que le déroulement de la formation sont'ils :

Excellentes b) Satisfaisante c)insuffisante

13- pensez vous que cette formation vous a aider à progresser ?

Oui Non

Si oui ; quels sont les facteurs qui ont été déterminants dans votre progression ?

La qualité de votre formation

Le soutien et l'encouragement des formations

La capacité d'échange dans le groupe

Si c'est non, quels sont les facteurs qui peuvent expliquer cela ?

L'inutilité de la formation

Le manque de soutien et d'encouragement

Les difficultés dans la communication

14- pensez-vous que le plan de formation élaborée par votre organisme répond a vos besoins ?.....
.....

III) la performance organisationnelle dans l'entreprise :

15- croyez vous que la formation est nécessaire pour la performance de votre entreprise ?

Très importante Importante

16- la formation vous a permis de vous faciliter l'adaptation aux changements de l'entreprise ?

Oui Non

17- est ce que la formation suivit à améliorer vos compétences ?

Un peu pas du tout ne sait pas

18- quelles est la relation qui peut exister entre la formation et la performance ?

.....
.....

19- A l'issue de votre formation croyez vous que vos aspiration et attentes ont été atteintes ?

Oui Non

Si oui ; les quelles ?

.....
.....

20- Au cours des prochaines années que ce qui vous maintiendra le plus dans cette entreprise ?

Vos compétences

Vos contactes personnel

La forte activité de l'entreprise

21- est ce que le processus de la formation établie au sein de CEVITAL a permet de développer les compétences de ces employés ?

.....

22- pensez vous que la formation permet le développement et la performance de l'entreprise CEVITAL ?