



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département de Psychologie et Orthophonie

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention de diplôme de **Master** en Psychologie

Option : Psychologie du Travail, d'Organisations et GRH

Thème :

*« L'impact de la formation professionnelle sur
les salariés et l'entreprise »*

Cas pratique : Cévital

Présenté par :

- M^{lle} Berbache Souraya
- M^{lle} Sana Incuste Maisa

Membres de jury :

- Pr DJEFAL Mokrane
- Ex AMRANE Hacene
- M. BARKA Cherif

Sous la Direction de :

M. Barka Cherif

2022-2023



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département de Psychologie et Orthophonie

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention de diplôme de **Master** en Psychologie

Option : Psychologie du Travail, d'Organisations et GRH

Thème :

*« L'impact de la formation professionnelle sur
les salariés et l'entreprise »*

Cas pratique : Cévital

Présenté par :

- M^{lle} Berbache Souraya
- M^{lle} Sana Incuste Maisa

Membres de jury :

- Pr DJEFAL Mokrane
- Ex AMRANE Hacene
- M. BARKA Cherif

Sous la Direction de :

M. Barka Cherif

2022-2023

Remerciement

Avant tout

Tout d'abord nous tenons à remercier le bon Dieu tout puissant de nous avoir donné la force d'apprendre et de réaliser ce modeste travail.

Nous tenons à remercier vivement toutes les personnes nous ayant soutenue durant la rédaction de ce mémoire :

Notre promoteur Monsieur BARKA CHERIF pour son soutien et sa patience, pour ses précieux conseils et ses orientations .Il est toujours été présent lors nos moments de doutes, nous le remercions énormément pour cela.

Nous remercions également notre tutrice de stage Madame LOUNIS DALILA ainsi que tout le personnel de la SPA Cévital pour leur coopération et leur patience.

Nos familles et nos amis pour leurs encouragements dans les moments difficiles durant nos études.

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 à tous.

Maisa & Souraya

Dédicace

Je tiens à dédier ce travail :

Tout d'abord à mes précieux très cher parents, que j'aime plus que tout le monde, chaque jours je remercie le bon dieu de m'avoir données des parents formidables, c'est grâce a leur soutien et leur amour que je suis arrivée la aujourd'hui, quoique je fasse pour leur remercie c'est peu pour tous ce qu'ils ont fait pour moi, que dieu les protègent a moi.

À ma plus chère sœur Hakima et son mari qui m'ont soutenu durant mon travail et surtout de mon stage , À mes anges Adem et Asma que j'aime trop

A mes chères sœurs Lahna et Hassiba qui sont été toujours à mes cotés dans mes moments de joie et difficile

À mes chers frères Rabiâ, Fahim et Hamza qui m'ont vraiment été à mes cotés depuis ma naissances, je les remercie énormément pour tous qui ont fait pour moi, pour leurs sacrifices, leurs aide et leurs soutien , quoique je fasse pour eux j'arrive pas a rendre tous qui ont fait pour moi , je demande le bon Dieu de lui donner toute le bonheur du monde et les protègent et les réalise tous leurs vœux.

À mes petits frères Boussâd, Yannick et Abdessalam qui m'ont soutenu bien

A ma belle-sœur Rachida qui m'a soutenu moralement

À mon Promoteur M' Barka Cherif qui m'a bien soutenu et orienté

Ainsi tous mes amies Chahinez, Nassima, Katia ..., sans oublier mes plus chères Amel et Radia

Et à tout ce qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

MERCI

SORAYA

Dédicace

Je rende grâce à DIEU de m'avoir donné force, courage, volonté, dévouement, intelligence, et sagesse, tout le long de mon parcours académique.

Je dédie ce modeste travail à mes proches.

Je dédie entièrement ce travail à mon père et à ma mère, mes piliers, mes exemples, mes premiers supporteurs et ma plus grande force. Merci pour votre présence, votre soutien indéfectible votre aide financier, et surtout votre amour inconditionnelle. Et tout particulièrement à ma reine SABADO ANTINIO VIEIRA que donné tout sa vie pour moi, je prier Dieu de vous récompenser. Je vous aime plus que tout au monde.

A mes tendres sœurs : Matiana, Rose, Jada, Ju, Dickdon Judite, Janine

Pour mes cousine : Caty, Baby, Donana

A tous mes amis : Isis, Idrissa, Issa, Eliza, Yama, Svetlana, Malaica, Fatu, Benga, Las, Edi, Samuel, Maimuna, Silvina, Fernando, Eco, Bagimar, ...

Et especialment pour mes aime de groupe RICAS : Cadija, Educira, Habibato, Micaela Yasmira

MERCI

Maisa

Liste des abréviations :

GRH	Gestion de Ressource Humaine
RH	Ressource Humaine
DRH	Directeur de Ressource Humaine
SP	Société par Actions
FP	Formation Professionnelle
CV	Curriculum vitae
CSP	Catégorie socio-professionnel
TS	Technicien supérieur
GPEC	Gestion de planification des emplois et des compétences
EDDF	Engagements de Développement de la formation
PME	Petites et moyennes entreprise
PMI	Petites et moyennes industries

Liste de tableaux :

Numéro	Titre	<i>Numéro de page</i>
Tableau n° 01 :	Le rôle et mission de RH	21
Tableau n° 02 :	Les objectifs de plan de formation	52
Tableau n° 03 :	Le plan de formation étape de planification	57
Tableau n° 04:	La répartition de l'échantillon selon l'âge	75
Tableau n° 05 :	Répartition de l'échantillon selon sexe	76
Tableau n° 06	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	77
Tableau n° 07 :	Répartition de l'échantillon selon niveau d'instruction	78
Tableau n° 08 :	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle	79
Tableau n° 09 :	Répartition de l'échantillon selon le suivi de la formation	80
Tableau n° 10 :	Répartition de l'échantillon selon programme de formation	81
Tableau n° 11 :	Répartition de l'échantillon selon le programme de formation de CEVITAL est inspirante ou motivant	82
Tableau n° 12:	Répartition de l'échantillon selon le type de formation	83
Tableau n° 13 :	Répartition de l'échantillon selon l'appréciation de la formation dans le domaine d'activité	84

Tableau n° 14:	Répartition de l'échantillon selon la satisfaction de durée de formation	85
Tableau n° 15 :	Répartition d'enquête selon les satisfactions de dure de la formation et CSP	85
Tableau n° 16 :	Répartition de l'échantillon selon la satisfaction des suivis de formation	86
Tableau n° 17 :	Répartition de l'échantillon selon le bénéfice d'évolution hiérarchique	87
Tableau n° 18 :	Répartition de l'échantillon selon qualification de l'impact de formation sur le rendement de salarié	88
Tableau n° 19 :	Répartition de l'échantillon selon le niveau de connaissance	89
Tableau n° 20 :	Répartition de l'échantillon selon la contribution de la formation à enrichir les connaissances et niveau d'instruction	90
Tableau n° 21 :	Répartition de l'échantillon selon la contribution de la formation à enrichir les connaissances et niveau d'instruction	91
Tableau n° 22 :	Répartition de l'échantillon selon l'indicateur de la performance utilisée dans l'entreprise	92
Tableau n° 23 :	Répartition de l'échantillon selon les profits de la formation pour l'entreprise	93
Tableau n° 24 :	Répartition de l'échantillon des profits de la formation pour l'entreprise selon la catégorie socio-professionnelle	94

Liste des figures :

Numéro	Titre	Numéro de page
Figure n° 01 :	Les activités de la fonction RH ;	24
Figure n° 02 :	Le plan peut comporter deux types d'action.	51
Figure n° 03 :	Phases du plan de formation	55

Sommaire

Remerciement

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des tableaux et figures

Partie théorique

Introduction générale9

Chapitre I : Cadre méthodologique de la recherche

1. Les raisons de choix du thème.....11
2. Les objectifs de la recherche.....11
3. La problématique.....12
4. Les hypothèses.....14
5. Les définitions des concepts clé.....14
6. La méthode et la technique utilisée.....15
7. La pré-enquête.....16
8. L'échantillon et l'échantillonnage.....17
9. Les avantages et les difficultés rencontrées.....18

Chapitre II : La GRH

1. Evolution historique de la GRH.....19
2. Définition.....1
- 9
3. Rôle et mission RH.....21
4. Les activités de la fonction RH.....24
5. Les objectifs de la GRH.....24
6. Les fonctions centrales des pratiques de la GRH.....26
7. Les théories de GRH.....29
8. Conclusion.....31

Chapitre III : Généralités sur la formation

Section 1 : Notion de base de la formation

1. Historique de la formation.....33
2. Définition.....33
3. L'importance de la formation au sein de l'entreprise.....34

4. Les objectifs de la formation.....	35
5. Les rôles de la formation	35
6. Les types de formation.....	36
7. Les enjeux de la formation.....	38
8. La Lien entre la formation et les autres activités de la GRH.....	39
9. Les engagements de développement de la formation	40

Section 2 : Le processus et la politique de formation

1. Processus de besoin.....	43
2. Les types de besoin de formation.....	44
3. Moyens d'identification des besoins.....	45
4. Conditions d'efficacité de la formation.....	45
5. Politique de formation.....	46
6. Moyens pour la formation.....	47
7. Gestion des ressources humaines et politique de formation.....	47
8. Les mutations.....	49
9. Le plan de formation.....	50

Section 3 : Le suivi et l'évaluation de formation

1. Le suivi de la formation	59
2. L'évaluation de la formation.....	61
3. Principales théories explicatives de la formation.....	62
Conclusion.....	64

Chapitre IV: L'impact de la formation sur les salariés au sein de la SPA CEVITAL

Section 1 : Présentation des organismes d'accueil de l'entreprise CEVITAL...65

Section 2 : Analyse et interprétation des résultats.....75

Vérification et discussion des hypothèses.....95

Conclusion de chapitre.....107

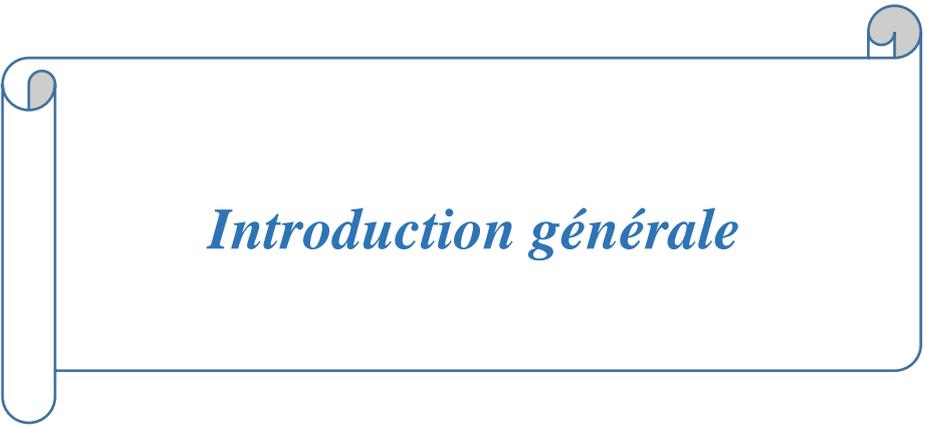
Conclusion générale.....99

Référence bibliographique

Annexe.



Partie théorique



Introduction générale

Introduction générale

Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines est devenue une fonction à part entière. Cette fonction a pour objectif de gérer les effectifs, les qualifications et les compétences à court, moyen et long terme. Sa mission est de contribuer à la modernisation et à la progression de l'organisation par la mise en place d'un processus d'engagement des collaborateurs. En effet, on distingue des différents domaines relatifs à la gestion de la ressource humaine tels que le recrutement, la rémunération, la communication, la gestion des carrières et plus précisément la formation. Cette dernière est un domaine de la GRH qui suscite de nombreuses attentes et mobilise des moyens importants. Pour relever les nouveaux défis économiques et sociaux et se préparer à l'évolution des emplois, la formation des hommes est devenue un investissement crucial, facteur clé de la création de valeur dans l'entreprise et de renforcement de son capital humain, car la capacité à apprendre plus vite que ses concurrents est peut-être le seul avantage compétitif durable.

La formation dans l'entreprise s'est fortement développée avec la loi 1971. Depuis lors, les entreprises ont recherché des approches, des techniques, des méthodes qui permettent de mieux manager la formation et d'accroître la rentabilité de l'investissement relatif à la formation. (Jean - Marie Peretti, Paris, 2012, 8eme édition, P.106). De ce fait, la formation se présente comme un moyen d'ajustement, du moment où elle est considérée comme un ensemble d'activités d'apprentissage planifié, visant l'acquisition de connaissances, d'habiletés et d'attitudes propre à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement et en même temps la réalisation efficace des objectifs de l'organisation. Elle vise l'amélioration des compétences des employés, la correction des lacunes rencontrées au travail et répond à des critères précis liés à l'emploi.

Selon RAYMOND VATIER, la formation est l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leur fonctions actuelles ou celles qui leur seront confiées. Ensuite, la formation renvoie à l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques essentiels pour maîtriser une tactique ou un métier. C'est donc un moyen idéal pour développer les compétences au sein de l'entreprise, d'autant plus qu'elle compose pour cette dernière un investissement.

L'objectif général de la formation est l'amélioration des techniques de travail afin d'accroître l'efficacité et le rendement de l'entreprise. La formation contribue ainsi à accroître la mobilisation des équipes. Mais outre, de développer le sentiment de cohésion au sein d'un

groupe, elle permet ainsi de stimuler l'innovation dans l'entreprise, comme par la proposition de nouveaux défis à réaliser ou à travers une restructuration, ou encore par la mise en place de nouveaux postes. La formation permet aux salariés de s'épanouir dans leur travail et d'évoluer rapidement sous les exigences auxquelles doit répondre le service ressource humaine (RH). De ce fait, la formation est l'un des facteurs majeurs pour motiver les salariés au sein de l'entreprise. Beaucoup de questions pertinentes se posent aux spécialistes de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise en ce qui concerne la formation comme moyen de motivation, qui se reflète positivement sur les comportements et les attitudes des employés.

Après avoir défini et fait une lecture de certains ouvrages concernant la GRH et la formation dans l'entreprise et fait le détour de tous les concepts qui sont en relation avec ces deux dernières, nous avons jugé utile de traiter ce thème : " l'impact de la formation sur les salariés et l'entreprise", car la réussite de toute entreprise dépend en grande partie des compétences et des qualifications de ses ressources humaines.

Notre travail de recherche sur le terrain concerne particulièrement la SPA Cévital BEJAIA L'objectif de notre travail est de établir l'importance et le rôle de la formation au sein de cette entreprise, ainsi que son impact sur la motivation de ses salariés à leur travail. Pour développer notre étude nous avons fait une enquête sur le terrain qui a été plus qu'indispensable, d'où la nécessité d'établir un questionnaire qui a été distribué au personnel de SPA Cévital.

À propos de plan de notre travail, celui - ci est scindé en deux parties partie théorique (méthodologique) et partie pratique, la première se compose de quatre chapitres, le premier sur la méthode adoptée, la problématique et les hypothèses, le deuxième sur la gestion des ressources humaines, la définition, les objectifs... Le troisième chapitre sur la formation, la définition, historique, les objectifs, le plan et la politique... La partie pratique se compose d'un seul chapitre, on a commencé par la présentation de l'organisme d'accueil, ses missions et ses différentes activités, puis on a passé à l'analyse et l'interprétation des résultats de notre recherche. Et nous achèverons ce travail avec une conclusion générale.



*Chapitre I: Cadre
méthodologique de la recherche*

Chapitre I: Cadre méthodologique de la recherche:

Preambule:

En ce premier chapitre nous presentons le cadre méthodologique de notre recherche, ensuite la problématique, les hypothèses, la définition des concepts clés, la méthode, et technique utilisée aussi que l'échantillon d'étude constituent le plan de notre travail dans ce premier chapitre réservé au cadre méthodologique.

1. Les raisons du choix du thème :

Nous avons choisi cette thématique pour les raisons suivantes :

- Le raison indispensable pour étudier ce sujet de recherche c'est en relation avec la place occupée aujourd'hui par la notion de la formation dans gestion de ressource humain, au sein des entreprises.
- Donc, nous voulions vérifier si l'entreprise garde son équilibre en formation des ses salaries. La seconde motivation est celle de nous rassurer de la sympathie de la théorie et pratique relative à la gestion de ressource humaine sur terrain pendant l'étude.
- L'importance de la formation et sa nécessité pour les entreprises, est d'expliquer l'impact de la formation sur la motivation du pèrsonnel.

2. Les raisons objectives

Le désir de connaitre plus profondément le domaine de la formation de salarié et entreprise et plus particulièrement dans le système de GRH; comprendre le processus de fonctionnement du service des ressources humaines au sein de l'entreprise et les facteurs liés à la developement de promotion du personelle.

3. Les objectifs de la recherche:

Les objectifs qui nous ont poussés à choisir « l'impact de la formation sur les salariés et l'entreprise. » comme thème de recherche sont les suivants:

- Savoir que les salariés de l'entreprise SPA CEVITAL sont satisfaits de la politique de formation ;
- Vérifier si la formation a un impact positif sur la motivation des salariés de SPA Cévital ;

- Vérifier si la formation conduit à la satisfaction des salariés
- Etudier l'impact de la formation sur l'accroissement des résultats de SPA Cévital en termes de production et de rendement.

Notre objectif général de recherche est d'expliquer l'impact global de la formation sur les salariés et l'entreprise SPA Cévital.

4. Problématique

Aujourd'hui le facteur humain est devenu un facteur très important dans la gestion de l'entreprise. Les directions générales de cette entreprise savent que les hommes peuvent donner un avantage compétitif à leur organisation. L'entreprise doit assurer l'adaptation de ces employés et d'améliorer leurs emplois.¹

L'individu est considéré comme le moteur essentiel au bon fonctionnement d'une entreprise, et dans cette perspective, l'importance accordée aux ressources humaines est d'un apport inestimable. Il s'agit d'atteindre les objectifs et d'augmenter leur efficacité, leurs opportunités, leurs désirs et leurs aspirations pour mieux les motiver et ce lors de l'élaboration des plans de développement. **Robert PAPIN**, sociologue et spécialiste du management, précise qu'aujourd'hui il s'agit plus pour les dirigeants de savoir motiver et mobiliser les personnes avec lesquelles ils travaillent que d'établir des stratégies et des moyens de contrôle. C'est bien plus à eux de convaincre leurs collaborateurs d'aller de l'avant, d'être dynamique optimiste et innovateur que d'échanger des plus théoriques qu'utiles.

Dans ce contexte, la formation au sien de large du terme deviant un enjeu majeur dans le but de développement, économique et social, celleci engage l'avenir du pays afin de prepare les hommes et les femmes à relever le défi de la competition et la concurrence nationale et international.

La formation est de plus en plus liée a l'accompagnement de changement, il s'agit souvent d'aider l'individus a s'adapter a l'évolution de l'entreprise en modifiant de traveler; nouveaux outil, nouvelles methodes, nouvelles organization; nouvelles technologies, nouveaux métiers, meulleur performances; dans un univers en recherché

¹AZNI FARID, AMEUR A.HALIM (2013) mémoire licence en sociologie option organisation du travail « L'empect de la formation sur la motivation des salarié au travail »pg 05

permanâtes de rentabilité et de la productivité.² Cependant, la formation quand elle est bien en charge, est un outil d'évolution de l'entreprise à travers ses hommes et un vecteurs important de motivation et de satisfaction. Plus l'entreprise innovante plus elle attachera de l'importance a la formation.

Alors, la formation est considérée comme un moyen de developpement et de motivation du moment qu'elle reprend aux intérêts et aux contraintes de l'entreprise, et aux attentes des salariés en leurs permettant d'être acteur de leurs apprentissages, d'amélioration et de perfectionnement.

A cet effet, la formation peut être accessible pour tous les employés. Elle n'est pas seulement un atout pour les cadres et les profissionnels. Mais elle est essentielle aussi pour les employés occupant les bases de la structure hiérarchique de l'organisation.³

Face à ce besoin de developpement des ressources humaines, la formation occupe une position privilégiée dans l'ensemble des modalités d'acquisition et de développement pour la société des compétences, ainsi que la formation est un véritable outil de développement pour la société et pour l'entreprise dans les pays industriels et ruraux d'Europe, mais aussi du tiers monde⁴. Pour faire face aux évolutions modernes que ce soit d'ordre économique, social, technologique et le développement des utils de travail, une entreprise doit assurer une actualisation et une avancé permanent de ces, RH, d'où la formation professionnelle comme moyen pour assurer cette actualisation.

Dans cet ordre d'idées notre recherche s'intéresse a l'étude l'impacte de la formation de la catégorie des salariés et l'entreprise, vu l'importance et la sensibilité du rôle de cette catégorie, il est important d'élever le niveau de qualicafition de ses membres par le biais de la formation et de répondre aussi a leurs attentes personnelles, ou sociales liées a l'organisation et ses objectifs.

²Rober papin, l'art de diriger, 2^e edition, donod, paris 2002, pg 89

³ SEKIOUL. Et les autre, gestion des ressource humaines. De Boeck université, les éditons 4 linc, 1993pg362

SAINSAULIEU (1995), « Sociologie de l'entreprise, organisation, culture de développement ». Ed Dolloz, pg 368

Cependant, notre question de recherche est suivante:

Quel est l'impact de la formation sur les salariés et l'entreprise?

De cette question principale découlent les trois questions secondaires ci-après:

- ✓ **La formation au sein de cevital a-t-elle un impact positif sur la motivation des salariés?**
- ✓ **Les salariés sont-ils satisfaits des formations proposées par l'entreprise?**
- ✓ **La formation permet-elle à l'entreprise SPA Cevital d'améliorer ses résultats (production, chiffre d'affaire)?**

5. Hypothèses:

Toute recherche est structurée autour d'une ou plusieurs hypotheses. *“L'hypothèse est une proposition provisoire qui demande d'être vérifiée afin de mieux cerner les préoccupations suscitées”*.⁵

Pour répondre aux questions posées dans la problématique, les hypothèses seront donc:

- La formation a un impact positif sur la motivation des salariés de l'entreprise SPA Cévital
- La formation conduit à la satisfaction des salariés.
- La formation permet à l'entreprise Cevital d'accroître ses résultats.

6. La définition des concepts clés

6.1 La Formation

La formation *« A pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et des conditions de travail, de favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de la culture et de la qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et social »*.⁶

6.2 Salariés

Un salarié *« Est une personne physique qui travaille pour une entité institutionnelle en échange d'un salaire ou d'une compensation équivalente. Pour être qualifié de salarié,*

⁵RAYMOND QUIVY, LUC VAN CAMPENHOUDT(1995) « manuel de recherche en sciences sociales » 3^e édition, paris, pg135

⁶ THIERRY ARDOUIN(2006) (ingénierie de formation pour entreprise 2^e édition

*un contrat de travail doit être établi entre les deux parties, que ce soit un contrat verbal, écrit à durée indéterminée ou déterminée ».*⁷

6.3 Entreprise

G.BRESSY et C.KONKUYT, 2000) « L'entreprise est une unité économique autonome disposant de moyens humains et matériels qu'elle combine en vue de produire des biens et services destinés à la vente». ⁸

7. Méthode et technique utilisées :

Pour analyser nos hypothèses et afin de confirmer ou infirmer, nous avons utilisé une méthode et une technique adéquate, pour rassembler l'information et de mesurer les phénomènes étudiés et afin d'arriver à des resultat objectifs.

8.1. La méthode

Pour toute recherche scientifique, l'utilisation d'une méthodologie rigoureuse est essentielle. Cette méthodologie comprend l'ensemble des règles et procédures que le chercheur doit suivre afin d'atteindre les objectifs de sa recherche. La méthode peut être définie comme l'ensemble des procédures et des démarches précises adoptées pour parvenir à un résultat. En science, la méthode est primordiale, car les procédés utilisés lors d'une recherche déterminent les résultats obtenus. Ainsi, les démarches que le chercheur adopte reflètent sa conception de la recherche ou sa méthode de travail de manière générale.

La validation d'une recherche dépend de la méthode utilisée, Festinger et Katy, ont expliqué: quel que soit l'objet d'une recherche, la valeur des résultats dépend de celle des méthodes mises en œuvre » donc, la méthode est un ensemble de procédure, de démarches précisés adopt ées pour on ariver à um resultat, cette démarche permet de définir d'un manière scientifique l'étude des phénomènes. Afin de verifier les hyphotéses corespondante a notre thème " **L'impact de la formation sur les salariés et l'entreprise**" nous avons appliquer la méthode et technique les plus approprié à notre thème. ⁹

⁷ <https://www.cntl.fr>

⁸ <https://www.ummo.dz/fsecsg/wp-content/uploads/2019/01/Cours-de-Gestion-des-entreprises-2LMD-SFC-Section-B-2019.pdf>

⁹ ANGERS MAURICE(1997), initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines "ED CASBAH, alger, pg 75

En vue de réaliser notre étude, nous avons choisir la méthode quantitative, « celle-ci permet de recueillir sur un ensemble d'éléments et des informations comparable d'un élément à un autre ». ¹⁰

8.2. La technique appliquée :

La technique est un ensemble de procédure et d'investigation utilisée méthodiquement. Concernant notre technique utilisée pour la collècte des données sur le terrain, nous avons opté pour le questionnaire. Ce choix de technique dépend de l'objectif poursuivi.

Par Maurice Angers, « Le questionnaire est définini comme technique directe pour interroger des individus de façon directive. Celle-ci conduit a analysé quantitativement des données à trouver des relstions mathématiques et également à effectuer les comparaisons chiffrées». ¹¹Le questionnaire à pour finalité de recueillir auprès d'une population déterminnée, de toucher les variables introduite au niveau des hypothèses et d'établir directement les relations entre les variables. ¹²

Notre questionnaire contien des questions fermées et à choix multiples qui sont divisées en trois axes:

- Le premier axe: consacre de données perssonnelles des enquêtes.
- Le deuxième axe: traite des questions sur la formation et developement de competences.
- Traxièmeaxe : Aborde le deroulement de la formation, developpement de competence de salarié et les contributions à savoir: le soutien des formations, les difficultés et les avantages de formation, et l'appréciation du salarié et entreprise dans parcours de la formation.

8.3 La pré-enquête :

La pré-enquête est considérée comme la première familiarisation avec le terrain en vue de délimiter le champ d'études et de prendre connaissance du notre sujet d'étude. Notre enquête s'est déroulée du 29/03/2023 jusqu'à 29/04/2023, nous avons adopté les

¹¹ANGERS MAURICE(1997), initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines "ED CASBAH, alger, pg 146

¹² Ibid pg 268

techniques d'entretien et de questionnaire dans le cadre de la pré-enquête afin de collecter des informations empiriques et d'avoir une vision claire du terrain.

La pré-enquête est une phase très importante, elle précède tout le travail de recherche, Cette technique nous a permis de connaître les caractéristiques de la population d'étude. Dans la première semaine du stage, nous avons discuté avec le responsable du DRH et de formation qui nous a donné tous les renseignements concernant la présentation, les processus, l'organigramme, le nombre d'effectif de l'entreprise. Nous avons posé quelques questions liées directement à notre sujet pour tester la pertinence de nos hypothèses. Notre pré-enquête nous a permis aussi d'avoir une idée générale sur le terrain, avec le soutien de responsable de formation, la population d'étude et l'échantillonnage.

8.4 La population d'étude :

Puisqu'il est impossible d'interroger toute une population pour des raisons de temps, et nous étions obligé de limiter notre étude sur un ensemble restreint d'individus de la population. Durant notre pré-enquête, nous avons constaté un total de 3812 nombre total des effectifs qui constituent différentes catégories socioprofessionnelles:

Cadres: 1476

Agents de Maîtrise : 818

Agents d'exécution:1518

Notre étude était réalisée à l'entreprise CEVITAL SPA unité Bejaia.

- **La population:** Selon AKTOUF Omar, « La population d'étude désigne l'ensemble d'indifférencié des éléments parmi lesquels seront choisis ceux auprès qui effectueront les observations ». ¹³
- **Echantillon:** Est la population visée dans notre enquête et les salariés de l'entreprise

¹³ AKOTOUF OMAR (1990) méthode des sciences sociales et approche qualitative, presse de l'université de Québec, Montréal, pg 72

- **Le choix de l'échantillonnage:** « *L'échantillonnage est un ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous ensemble d'une population en vue de construire un échantillon* »¹⁴

Nous avons recueilli 60 questionnaires, soit 60 individus dans notre échantillon. Dans notre enquête nous avons opté pour un échantillonnage probabiliste de type aléatoire simple.

8. Les avantages et difficultés rencontrés dans notre étude :

- Notre recherche nous a permis de découvrir le terrain et de mettre en pratique notre connaissances dans le monde de travail;
- découvrir le fonctionnement du lieu de travail professionnel;
- Et nous a aussi permis une amélioration de gestion du temps et les compétences en matière de communication.

Difficultés rencontrées :

- L'indisponibilité des salariés pendant les heures de travail;
- Accès restreint aux salariés pour distribution et récupération des questionnaires.

¹⁴ ANGERS MAURICE(1997), initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines "ED CASBAH, alger, pg229



Chapitre II
Généralités sur la GRH

I. EVOLUTION HISTORIQUE DE LA GRH

Le service du personnel dirigé par un directeur du personnel, a progressivement laissé la place dans les entreprises à partir des années 1980, à un celui de ressource humaines (RH), dirigé par un directeur des ressource humaine (DRH).

- Ce changement sémantique s'est en même temps accompagné d'une évolution du rôle et de la place de la gestion des ressources humaines dans les organisations. Les transformations de fonction RH sont à la fois quantitatif :
- **Qualitatives** car les problématiques et les missions confiée à la fonction RH se sont progressivement élargies en même temps que l'influence de la fonction s'est développée dans les processus de décisions stratégiques.
- **Quantitatives** car les effectifs de la fonction RH ont régulièrement progressé;

Ce passage d'une fonction Personnel à une fonction Ressources Humaines trouve principalement son origine dans la crise économique qui pousse les entreprises à revoir l'organisation peu productive du travail pour s'adapter à une économie ouverte et de plus en plus internationale. Le tableau suivant fait ressortir l'évolution de la fonction ressources humaines en distinguant une direction du personnel « à l'ancienne » et une direction des ressources humaines « moderne ».

1. Définition

1.1. La gestion des Ressources Humaines (GRH)

La gestion des ressources humaines (GRH) peut être définie comme la gestion des hommes travail dans des organisations.

Gérer renvoie à l'idée de faire des choix. La gestion des ressources humaines suppose prendre des décisions sous contraintes : elle est influencée par les décisions relevant d'autres parties de l'organisation (contraintes financières, comptables, techniques, juridiques ...). Gérer des hommes dans la mesure où la gestion des ressources humaines se préoccupe du facteur de production travail qui, contrairement au facteur capital, réagit par rapport aux décisions prises. Gérer des hommes suppose donc de tenir compte du caractère autonome des individus et d'être capable de gérer les attentes les interactions sociales. Le travail représente une activité sociale aux dimensions contradictoires, à la fois source d'épanouissement, source de revenu, à l'origine d'un statut social et activité contraignante.

Gérer les hommes au travail dans des organisations la gestion des ressources humaines ne se limite pas aux seules entreprises privées mais concerne toutes les structures (administrations publiques, organisations à but non lucratif ...) rassemblant des individus pour atteindre un objectif commun. Cette définition fait apparaître la complexité et l'enjeu de la gestion des ressources humaines, activité à la fois technique et stratégique, nécessitant des compétences variées et une compréhension des contraintes aussi bien internes qu'externes à l'organisation.¹⁵

1.2. Définition stratégie RH

La première fonction du métier de GRH est de définir une stratégie afin de pourvoir aux besoins en ressources humaines pour le développement de la stratégie de l'entreprise. Le capital humain est une priorité et fait son entrée dans les tableaux de bord RH (transmis par le contrôleur de gestion) pour aider la prise de décision éclairée. L'expression "management des ressources humaines" prend tout son sens.¹⁶

1.3. GRH :

Gankpa (2000), il définit la GRH comme l'ensemble des décisions tactiques et professionnelles, concernant des hommes exercent une activité, généralement professionnelle, dans une entreprise à but lucratif ou non, par l'utilisation de certaines règles et techniques ainsi que par des moyens appropriés. Selon cette définition, l'homme est considéré à travers l'expression ressources humaines comme une « richesse » en ce sens qu'il possède de nombreuses capacités, que sont par exemple l'intelligence, le savoir-faire, la force physique, etc. Chaque capacité est considérée comme un moyen parce qu'il est un facteur de production qu'on peut combiner avec d'autres facteurs tel que le capital, pour produire et atteindre des objectifs au sien d'une entreprise. La GRH consiste donc à gérer efficacement ce capital, cette richesse que constitue l'homme au travail.

- Qualitatives car les problématiques et les missions confiées à la fonction RH se sont progressivement élargies en même temps que l'influence de la fonction s'est développée dans les processus de décisions stratégiques.

Ce passage d'une fonction Personnelle à une fonction Ressources Humaines trouve principalement son origine dans la crise économique qui pousse les entreprises à revoir

¹⁵CHOE GUILLOT-SOULEZ la gestion des ressources humaines 7^e édition 2014-2015 pg1

¹⁶<https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/gestion-des-ressources-humaines/>

l'organisation peu productive du travail pour s'adapter à une économie ouverte et de plus en plus internationale.¹⁷

Le tableau suivant fait ressortir l'évolution de la fonction RH en distinguant une direction du personnel à l'ancienne et une direction des RH moderne :

Tableau n: 01: Rôle et mission de RH

Rôles et missions	Fonction	
	Direction du personnel	Direction des ressources humaines
Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> - Prise en charge de certains recrutements Suivi des opérationnels dans leurs recrutements et gestion de la phase administrative (salaire , contrat de travail) 	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur des Ressources Humaines - Définition de la politique de recrutement Gestion de certains recrutements stratégiques Coordination des autres recrutements , gérés par un cadre spécialiste (charpe de recrutement, responsable de recrutement) ou par des opérationnels - Prise de décisions stratégiques en matière d'externalisation

¹⁷ GANKPA « comprendre l'essentiel de la gestion des ressources humaine édition la découverte », 2000.

<p>Formation</p>	<p>Définition du plan de formation et suivi de la réalisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Choix des prestataires 	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsion de la politique de formation Pilotage des process de formation, la réalisation étant le plus souvent confiée à un cadre spécialiste chargé ou responsable de la formation
<p>Gestion des carrières</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Peu d'actions dans ce domaine -Mise en place éventuelle d'entretiens annuels -Gestion des demandes de mutation 	<ul style="list-style-type: none"> - Pilotage des projets de développement d'outils de gestion de carrières Mise en place d'outils de gestion prévisionnelle des compétences
<p>Paie et rémunérations</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion administrative et supervision de la paie - Affectation des enveloppes d'augmentation 	<ul style="list-style-type: none"> - Définition de la politique salariale Mise en place de systèmes de participation, d'intéressement ou de variable. Supervision de la partie Compensation & Benefits
<p>Relations sociales</p>	<p>Gestion au plus près des relations avec les partenaires sociaux</p> <p>Gestion des litiges individuels.</p>	<p>Supervision des négociations et de la mise en place d'accords</p> <p>Prise en main de certaines négociations sensibles et processus de</p>

		séparation (transaction par exemple)
Etudes RH	-peu d'implication dans les études RH	-Définition des champs d'étude, en fonction notamment des demandes de la direction générale - Mise en place et analyse des études qualitatives

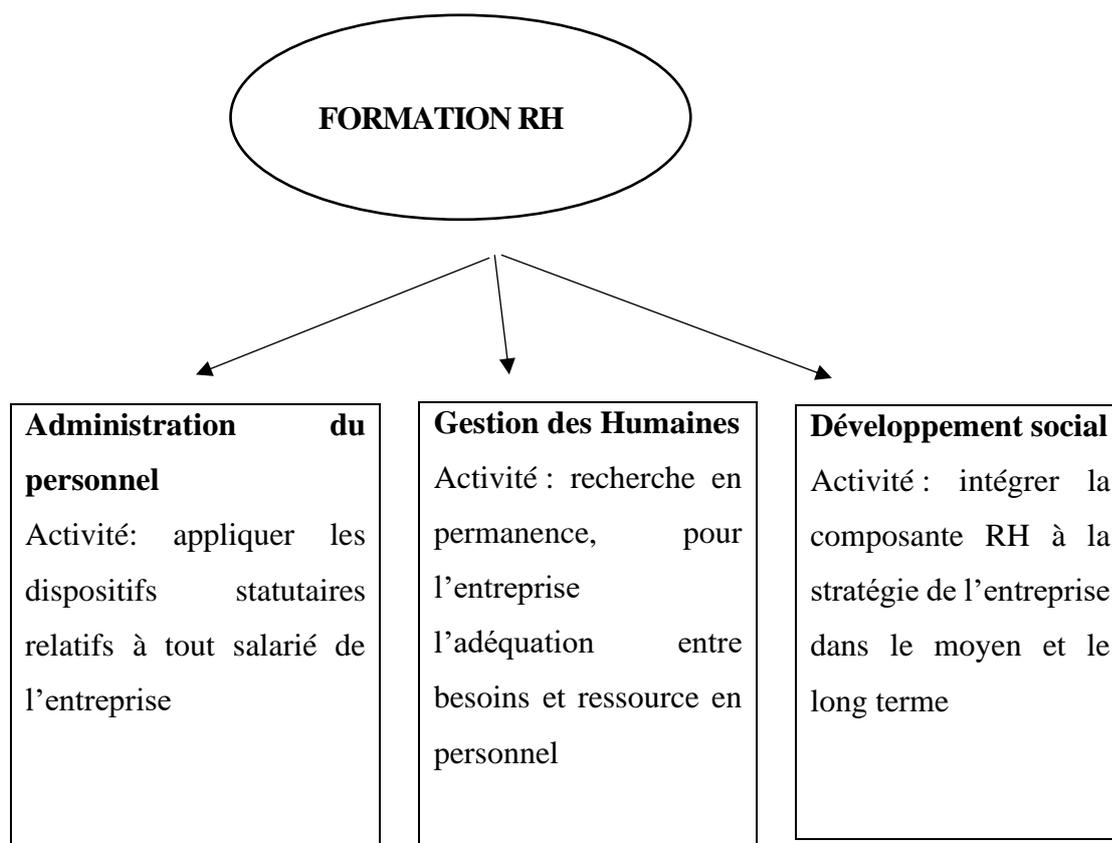
Source : CHLOE GUILLOT-SOULEZ la gestion des ressources humaines 7^e édition 2014-2015 pg21

Alors que les services du personnel étaient principalement centrés sur des activités administratives (paie, gestion des relations sociales, recrutement), le développement de la fonction Ressources Humaines a progressivement permis le développement stratégique des ressources humaines: la direction des ressources humaines ne se contente plus seulement de gérer les ressources humaines mais contribue au développement du capital humain dans l'entreprise.

De ce fait, les missions de la direction des ressources humaines s'élargissent: gestion des effectifs, des savoir - faire, des compétences, de la formation, des rémunérations, des carrières, maintien de l'employabilité etc. En lien à la fois avec la direction générale de l'entreprise et les directions opérationnelles, les équipes RH les assistent dans l'organisation, l'administration et le développement des Ressources Humaines de l'entreprise. Les DRH sont progressivement devenus des partenaires stratégiques comme en témoigne leur présence accrue au sein des comités exécutifs des entreprises.¹⁸

¹⁸ CHLOE GUILLOT-SOULEZ la gestion des ressources humaines 7^e édition 2014-2015 pg21

Figure : 01 Les activités de la fonction RH



Source : « La gestion des ressources humaines », Chloé Guillot-Soulez, Ed. GUALINO, 2015, p21.

2. Objectifs de la GRH

La gestion des ressources humaines vise quatre objectifs :

2.1 Les objectifs explicites :

- Recrutement, affectation, sélection;
- Développement des ressources humaines;
- Évaluation : Analyse/Evaluation des employés-Evaluation individuelle;
- Planification des ressources humaines ;
- analyse des besoins et gestion prévisionnelle.

2.2 Les objectifs implicites :

La GRH vise en outre trois objectifs implicites :

- La qualité de vie de travail et climat interne ;
- Amélioration des conditions de travail ;
- Communication interne et bien être des salariés;

2.3 Maintenir des relations sociales positives :

- Respect des droits des salariés;
- Négociation collective et gestion des conflits;
- Contrôle de gestion sociale :
- Évaluation du coût social ;
- Analyse des écarts ;
- Contribution aux performances.

Pour simplifier la compréhension les objectifs de la GRH, on peut les représenter de manière générale comme suit:

- **Attirer** : le premier objectif de la gestion des ressources humaines est d'attirer vers l'organisation la quantité suffisante de personnes disposant des capacités et de l'expérience;
- **Conserver** : la conservation des ressources humaines et ce par-là l'élaboration de programmes qui favorisent la promotion interne et la gestion de carrière;
- **Développer** : l'objectif de la fonction ressources humaines est de développer les compétences des employés notamment à travers les programmes de formation;
- **Motiver et satisfaire** : dans le domaine du climat de travail, on souligne la communication entre l'employeur et les employés ainsi que les rencontres plus fréquentes entre l'employeur et les représentants des salariés.

3. Les objectifs à long terme

Les principaux objectifs à long terme que poursuivent les entreprises figurent la compétitivité et la rentabilité. Ces objectifs touchent leur capacité de suivre ou d'accroître et d'améliorer leurs activités tout en disposant d'un même niveau de ressources ou même de ressources plus réduites. Le service des ressources humaines exerce déjà une influence positive sur l'entreprise grâce à sa contribution à l'atteinte des objectifs explicites et implicites décrits précédemment, il y accroîtra encore d'avantage son influence s'il met tout en œuvre pour atteindre les objectifs à long terme définis par celle-ci.¹⁹

¹⁹ [Les 7 objectifs de la GRH et les missions de la fonction RH \(wikimemoires.net\)](http://wikimemoires.net)

II. Les fonctions centrales des pratiques de la GRH

Les 4 fonctions essentielles de la GRH (Gestion des Ressources Humaines) sont le recrutement des salariés, la rémunération du personnel, la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences et l'amélioration des conditions de travail, gestion des carrières, mobilité, formation. On peut aussi les classer en fonctions managériales et fonctions opérationnelles. Les fonctions managériales concernent l'organisation et l'administration :

- L'administration du personnel (contrats de travail, congés payés, maladies...).
- La gestion de la paie (salaires, primes d'intéressement et de participation, primes d'objectifs, augmentations de salaire...).
- Les relations sociales ;
- La communication interne ;
- Le système d'information ;

On y ajoute parfois les fonctions de conseil, qui sont cependant le plus souvent exercées hors de l'entreprise dans des cabinets indépendants : conseils en recrutement ou en formation, par exemple. Les Ressources Humaines occupent de plus en plus souvent une fonction de médiateur entre les salariés et la direction. Elles assurent la cohérence indispensable entre les compétences disponibles et la stratégie de l'entreprise. Elles contribuent à valoriser les talents, à responsabiliser les salariés, à créer des passerelles entre les postes et les services, à faciliter l'accès de l'information au sein de l'entreprise.

Les Ressources Humaines contribuent ainsi à l'amélioration de la productivité de l'entreprise (grâce à la compétence des candidats recrutés) et à l'augmentation de sa valeur ajoutée (grâce à la motivation des salariés qui permet de développer les ventes, d'améliorer la qualité des produits et des services, et de toujours mieux satisfaire les clients).

1. Recrutement et sélection des employés

Le recrutement est l'une des principales fonctions de la gestion des ressources humaines. La GRH vise à obtenir et à conserver des employés qualifiés et efficaces pour atteindre les buts et objectifs de l'entreprise. Tout cela commence par l'embauche des bons employés parmi la liste des postulants et des candidats favorables.

Un GRH aide à trouver et à identifier les candidats idéaux pour l'entretien et la sélection. Les candidats sont ensuite soumis à un processus de sélection complet afin de filtrer les candidats les plus appropriés parmi l'ensemble des candidats. Les candidats présélectionnés

sont ensuite soumis à différentes séries d'entretiens afin de tester et d'analyser leurs compétences, leurs connaissances et leur expérience professionnelle requises pour le poste à pourvoir. Une fois que les principales fonctions de la GRH en matière de recrutement sont terminées, et que le candidat est sélectionné après des séries d'entretiens, il reçoit une offre d'emploi pour le poste en question.

Ce processus est important car les employés sélectionnés aideront, après tout, l'entreprise à atteindre ses buts et objectifs.

1. Formation et développement des employés

Dispenser une formation adéquate et assurer le bon développement des candidats sélectionnés est une fonction cruciale des RH. Après tout, le succès de l'organisation dépend de la qualité de la formation des employés et de leurs possibilités de croissance et de développement au sein de l'organisation.

Le rôle des RH devrait être de s'assurer que les nouveaux employés acquièrent les connaissances et les compétences spécifiques à l'entreprise pour accomplir leur tâche efficacement. Cela accroît l'efficacité et la productivité globales de la main-d'œuvre, ce qui se traduit en fin de compte par une meilleure activité pour l'entreprise.

La GRH joue un rôle crucial dans la préparation des employés à des tâches et des responsabilités plus importantes, ce qui conduit à un développement global des employés au travail. Et une organisation qui offre de nombreuses possibilités de croissance et de développement à ses employés est considérée comme une organisation saine.

2. Rémunération

Les avantages sociaux et la rémunération constituent l'essentiel du coût total d'une organisation. Il est indispensable de réduire les dépenses et, dans le même temps, de bien rémunérer les employés. Par conséquent, le rôle de la gestion des ressources humaines est de formuler des avantages et des compensations attrayants mais efficaces afin d'attirer davantage d'employés sur le lieu de travail sans perturber les finances de l'entreprise. L'objectif premier des avantages et de la rémunération est d'établir une rémunération équitable et juste pour tous. De plus, les RH peuvent utiliser les avantages et la rémunération comme un levier pour stimuler la productivité des employés ainsi que pour établir une bonne image publique de l'entreprise.

Par conséquent, l'une des fonctions essentielles du département RH est de définir des politiques et des directives claires concernant la rémunération des employés et les avantages dont ils bénéficient. L'une des fonctions du responsable RH est de veiller à la mise en œuvre effective de ces politiques et directives.

Cela crée une égalité et une transparence entre les employés et la direction de l'organisation. Après tout, le niveau de satisfaction des employés au travail est directement proportionnel à la rémunération et aux avantages qu'ils reçoivent.

3. L'administration du personnel

L'administration du personnel recouvre d'abord l'ensemble des fonctions administratives indispensables à la bonne marche de l'entreprise : gestion de la paie, des contrats de travail, des congés et des absences, du registre du personnel... Cette fonction traite également certains points juridiques, comme le respect, le suivi et l'évolution de la législation (code du travail, convention collective...).

4. La gestion des coûts

Le service des Ressources Humaines cherche également à optimiser les coûts liés à la gestion du personnel et à certaines dépenses d'équipement, en établissant par exemple une politique de rémunération globale et en externalisant certains services.

5. Le dialogue social

Le rôle des Ressources Humaines est aussi de créer un climat apaisé favorisant les bonnes relations entre le personnel et la direction, afin de limiter les grèves, l'absentéisme et les tensions. Elle peut résoudre les conflits par exemple en favorisant la communication, en créant des événements d'entreprise, en négociant des primes avec la direction.²⁰

6. Importance et place de la GRH dans une entreprise

Au quotidien, le département RH applique la stratégie de gestion des ressources humaines mise en place par le Directeur des Ressources Humaines (DRH) et la direction de l'entreprise. L'ensemble des collaborateurs RH travaille à maximiser le bien-être des salariés en tenant compte des réalités économiques et des ressources de l'entreprise. Le service RH contribue à

²⁰ <http://www.agencewebgram.com/2021/12/Les-12-principales-fonctions-d-un-GRH.html>

façonner l'image de marque de l'entreprise : Une marque employeur forte attirera les meilleurs candidats, tout en donnant aux candidats en poste l'envie de rester et de progresser.

Le secteur s'est enfin fortement digitalisé en faisant appel à des logiciels de Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) qui prennent en charge un certain nombre de tâches comme la gestion du temps et des congés.

La numérisation permet de faire des gains de productivité et d'accélérer certains processus, et entraîne une évolution profonde du métier dans bien des aspects: chat bots de recrutement, CV thèque, formation e-learning... Mais elle ne remplacera jamais le dialogue et l'intelligence émotionnelle d'un métier où l'expertise humaine reste essentielle.²¹

2. La théorie de gestion de ressource humaine :

1. Taylorisme

C'est Taylor qui, en 1911, a jeté les bases de la théorie des organisations, en émettant l'idée que la direction d'une entreprise est une science, au même titre que celle de l'ingénieur, et non un don propre à certaines personnes. Le bon directeur est celui qui organise l'entreprise de façon à donner satisfaction à l'employeur, comme à l'employé, pendant un fonctionnement de longue durée. Pour cela, il faut augmenter le rendement de l'organisation, sans accroître le temps de travail. La direction doit faire en sorte que l'ouvrier, sans avoir des conditions de travail plus pénibles, mais en recevant un salaire plus élevé, produise davantage. Il s'agit donc de transformer l'ouvrier moyen en un très bon ouvrier. Ce résultat sera obtenu par un système de primes au rendement. Le spécialiste en temps et mouvements, comme disent les tayloriens, calculera le pourcentage d'augmentation du salaire en fonction de la nature et de la difficulté de la tâche. Quel que soit le taux de la prime, il faut obtenir qu'à chaque ouvrier soit confiée, dans la mesure du possible, l'exécution d'une tâche correspondant à l'utilisation optimale de son habileté et de ses aptitudes physiques. On peut alors lui demander une quantité de travail égale à celle qu'un très bon ouvrier de sa catégorie est habituellement capable de fournir. De cette façon, il perçoit, suivant la nature de ses travaux, entre 30 et 100 p. 100 de plus que la moyenne des travailleurs de sa classe.

²¹ Ibid, <http://www.agencewebgram.com/2021/12/Les-12-principales-fonctions-d-un-GRH.html>

Taylor a voulu montrer qu'il existait un temps minimal dans lequel un ouvrier de premier ordre peut exécuter une tâche donnée ; c'est ce qu'il appelle le « temps normal », pour le travail considéré.

La théorie des organisations a retenu du taylorisme la conception selon laquelle la direction d'une organisation ne relève ni du génie individuel ni d'aptitudes personnelles, mais d'une **technique** qui s'apprend. Elle ne lui est pas seulement redevable de cette idée. En assignant à un spécialiste, l'ingénieur des temps et des mouvements, la tâche de déterminer le taux d'augmentation des salaires et le temps de travail minimal pour chacun des employés d'un atelier, Taylor a également compris qu'à côté des hommes de l'organisation il y a place pour des personnes chargées de fonctions d'organisation. Il a, de ce point de vue, ouvert l'entreprise aux chercheurs des sciences humaines et aux études sur le comportement de l'homme au travail.²²

2. Les théories des relations humaines

Les premiers auteurs avaient eu une vision limitée en s'intéressant uniquement à l'aspect quantitatif, à l'homme économique. Ingénieurs de formation, Taylor et Fayol analysent le processus de production et d'organisation. Sociologue, Weber se penche sur le système d'autorité. Mais aucun d'eux ne s'intéresse aux ressources humaines. Toutefois, dès les années 30 apparaît l'école des relations humaines et la notion d'homme social.

- Elton Mayo (1880-1949): l'homme social Son analyse est une réaction contre la conception rationnelle qui oublie la dimension humaine du travailleur. Elle émane des recherches réalisées dans l'usine de Hawthorne (près de Chicago) de la Western Electric par le psychologue Elton Mayo et son groupe de chercheurs de l'université de Harvard entre 1927 et 1934. Ceux-ci ont étudié les variations de rendement en fonction des facteurs d'ambiance (éclairage, niveau sonore...) et de l'organisation du travail (pauses, durée...). Ces expériences ont démontré que l'homme a des besoins et des motivations et que le rendement augmente quand on les prend en compte. L'homme n'est donc pas seulement un être économique mais a aussi des motivations liées à l'intérêt du travail. Mayo va préconiser de prendre en compte tous ces besoins et de laisser se nouer des relations personnelles et de groupe dans l'entreprise lors de la définition de l'organisation du travail.

²² <https://www.universalis.fr/encyclopedie/theorie-des-organisations/1-le-taylorisme/>
<https://extranet.editis.com/it>

- Le développement des relations humaines 1. Abraham H. **Maslow Maslow** définit une pyramide des besoins en partant des besoins physiologiques (primaires) vers des besoins moins objectifs comme le développement personnel. Il définit ainsi, sous forme d'une pyramide, 5 catégories de besoins hiérarchisés montrant que ceux de la catégorie inférieure doivent d'abord être satisfaits pour qu'apparaissent les suivants. Toutefois, dans la réalité, ces besoins ne sont pas hiérarchisés de la même façon par les salariés et les dirigeants.

Il faut également souligner que le taylorisme centré sur les aspects économiques avait totalement écarté les besoins du sommet de la pyramide. C'est ce qui explique que lorsque le niveau de vie et d'éducation de la population s'est élevé permettant aux salariés de chercher satisfaire les besoins d'appartenance sociale, d'estime, de considération, d'accomplissement, le taylorisme a été de plus en plus remis en cause.²³

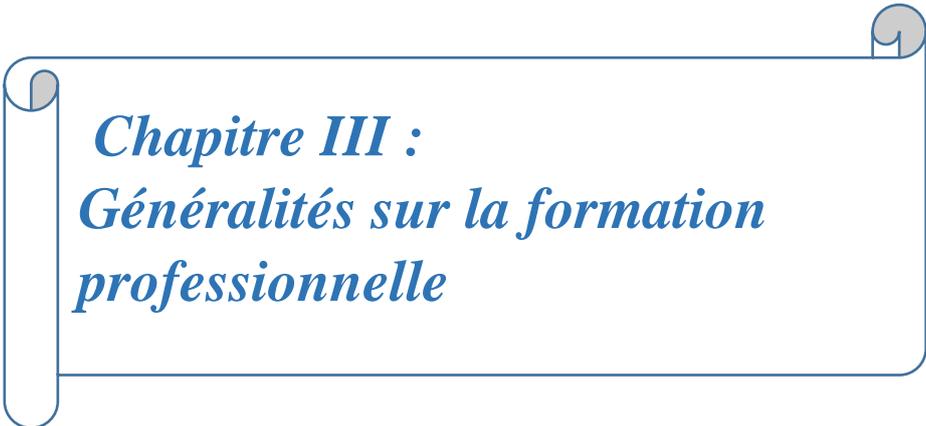
Conclusion :

La gestion des ressources humaines est un domaine essentiel pour les organisations qui souhaitent développer leur capital humain et atteindre leurs objectifs. Elle englobe un large éventail d'activités telles que le recrutement, la formation, l'évaluation de la performance, la rémunération et la gestion des carrières.

La GRH vise à maximiser le potentiel des employés en les aidants à atteindre leurs objectifs professionnels et personnels tout en répondant aux besoins de l'organisation. Elle repose sur des politiques, des pratiques et des processus qui visent à créer un environnement de travail positif et productif pour les employés.

Enfin, nous constatons que la GRH est un élément clé pour la réussite d'une organisation. Elle permet de maximiser le potentiel des employés tout en répondant aux besoins de l'organisation. Les tendances actuelles en matière de GRH reflètent l'évolution des besoins des employés et des organisations dans un monde en constante évolution.

²³ <https://extranet.editis.com/it-yonixweb/images/300/art/doc/7/70daa3bc77fe4f35313532343532353837313138.pdf>



*Chapitre III :
Généralités sur la formation
professionnelle*

Préambule

La gestion du personnel est une activité souvent simplifiée à quelques éléments clés tels que le recrutement, la rémunération, la négociation, la formation et la promotion. Cependant, elle est un levier important pour le développement de l'entreprise et pour l'amélioration des compétences de tous les collaborateurs. Le rôle de la gestion des ressources humaines consiste plus largement à organiser le travail, à communiquer, à reconnaître les efforts de chacun et surtout à accompagner les individus dans leur développement professionnel et personnel afin de les aligner sur les objectifs de l'entreprise.

Cela implique que la formation englobe toutes les méthodes utilisées pour améliorer les aptitudes et les compétences des employés dans leur environnement de travail.

D'abord nous avons partagé ce chapitre en trois sections, la première section, c'est notions de base de la formation, la deuxième section nous avons parlé du processus et la politique de formation et la troisième section consiste sur le suivi et l'évaluation de formation.

Section 01 :**I. Notion de la formation professionnelle****1. Historique**

Dés 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 carrières, développer les capacités d'adaptation nécessaire aux changement.²³

2. Définition de la formation :

La formation est la transmission des connaissances afin de répondre 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 tâches actuelles ou celle qui leurs seront confiées dans le futur, pour la bonne marche de l'organisation.

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 professionnelle.²⁴

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* ».

Cette définition est basé 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.

²³ CITEAU JEAN PIERRE, gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique, 2^{ème} édition, ARMAND COLIN édition, Paris1992, p85

²⁴ DIMITRI. W-les ressources humaines, 2^e édition organisation, Paris, 2003, p437

Donc, 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.

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

Ainsi que Jean Marie Peretti définit : «l'ensemble d'actions des moyens, de méthodes, de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs comportements nécessaires à la fois des objectifs de l'organisation et ceux de son personnel pour adapter à leurs environnements et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures ».²⁵

3. L'importance de la formation au sein de l'entreprise :

La formation est à la base de la plupart des améliorations de performance :

- Elle est la condition de l'amélioration de la qualité du travail ;
- Elle contribue à une meilleure circulation de l'information entre l'unité et son environnement, donc elle permet l'amélioration qualitative des inputs ;
- Elle s'impose lors de la mise en œuvre d'équipements plus sophistiqués, de changements dans les modes de production : c'est en effet l'amélioration de la technicité des agents qui constitue la condition de l'intégration du progrès technique ;
- Elle améliore l'adaptation des hommes au poste occupé, les aides à évoluer vers d'autres fonctions, leur permet de combler un retard de leur niveau général ;
- Elle sert les objectifs des directions, lorsque celles-ci veulent faire évoluer la culture d'entreprise ou désire renforcer les chances de succès d'un projet censé mobiliser une grande partie des effectifs ;
- Enfin, elle permet d'améliorer l'organisation et la coordination des tâches en élevant le niveau des connaissances que les agents ont de leur environnement. La formation n'est pas une fin en soi. La politique de formation ne se justifie pas dans l'entreprise par elle-même, mais par sa contribution à un processus d'ensemble de gestion et de développement des ressources humaines, et en particulier à la gestion des compétences.²⁶

²⁵ Ibid. DIMITRI. W-les ressources humaines, 2^e édition organisation, p437

²⁶ La formation-cloudfront, net, p14

4. Les objectifs de la formations :

Les objectifs doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation. Le Service des RH propose des objectifs qui tiennent compte des contraintes existantes, notamment les ressources financières disponibles pour la formation. L'organisation examine s'ils sont réalistes, praticables et vérifiables. Principaux objectifs de la formation :

Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.

- Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- Maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation.
- Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation. - Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs.
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des RH.
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits.
- Accroître l'estime de soi chez chaque employé.
- Aider au développement de la prévention et à la protection des employés dans des situations spécifiques.
- Aider les chômeurs à s'intégrer plus aisément dans de nouvelles organisations.
- Améliorer les expansions orales des employés et leur faire perdre leur stress quand ils font un exposé professionnel.
- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situations organisationnelles.
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
- Créer un sentiment d'appartenance des employés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur lieu de travail.
- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou encore de la parfaire.²⁷

5. Rôle de la formation :

- Du point de vue de l'économie et des emplois, la formation constitue un outil fondamental d'adaptation, car elle permet de faire face à l'évolution rapide des métiers

²⁷ Ibid.

ou des pratiques professionnelles. Les entreprises l'utilisent pour anticiper les changements, ou pour réagir rapidement à ce qu'il n'a pas été possible de prévoir.

- Du point de vue des organisations, la formation correspond à deux types d'enjeux les premiers consistent à l'entretien et au développement des qualifications du personnel, en l'aidant à acquérir des connaissances et des savoir-faire nouveaux. Les deuxièmes consistent à faire évoluer les comportements et les attitudes des salariés.²⁸

6. Les types de la formation :

En distingue plusieurs types fondamentaux de formation :

a. La formation initiale :

Ce type de formation n'est ni accessible aux adultes salariés ni aux demandeurs d'emplois. Le monde fonctionnement est traditionnel, sans alterance. Dans les cas des études techniques, le contenu de la formation inclut toujours des disciplines générales.

La validation se fait soit par un contrôle contenu (resultat au cours de l'année) et au examen final soit seulement par un examen final.

b. La formation professionnelle :

La formation professionnelle définis comme le résultat des efforts d'enseignement, apprentissage visent a amélioré les préparations des personnes au monde de travail.

c. La formation pré-qualifiante :

Elle peut être utile si vous n'avez aucune idée du métier que vous aimeriez faire. Elle vous permettra de découvrir différents secteurs, différents métier et de vous construire un projet professionnel. Elle peu aussi vous permettre valider un projet professionnel auprès de spécialistes par une immersion en entreprise.

d. La formation qualifiante :

Elle s'adresse aux personnes qui ont un projet professionnel déterminé et validé mais qui n'ont pas les compétences nécessaires pour postuler auprès des entreprises. Ce type de formation vous permettra de maitriser les connaissances et les méthodes nécessaires pour assurer un poste de travail dans le secteur visé.

²⁸ Ibid.

e. La formation « adaptation » :

C'est à partir de dysfonctionnement ou d'une recherche d'amélioration des unités de travail que le recueil des besoins de ce type de formation.

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

Le personnel garde le même type d'emploi, reste dans la même sphère professionnelles dans le même métier, ces sont généralement placées sous la responsabilité directe de la ligne hiérarchique qui peut disposer à cet effet d'un budget sécentralisé.

f. La formation « gestion prévisionnelle du personnel » :

Ce type de formation concerne les études des emplois futures de l'entreprise (en qualité et en compétence requise). En effet une collaboration étroite est nécessaire entre les deux domaines ;(formation et emploi).

Lorsqu'il ya un changement de métier, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression de poste initial, les formations mises en œuvre sont longues et impliquent un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils, elles visent le maintien de l'emploi ou le développement de la motivation par le biais de la promotion interne, l'entreprise préfère offrir une chance d'évolution à l'un de ses salariés, plutôt que de recruter à l'extérieur, nous pouvons l'appeler (formation de mobilité). Les budgets de ces actions sont généralement centralisés entre les mains du responsable formation, du responsable d'emploi ou directeur des ressources humaines.

g. La formation investissement :

La formation investissement renvoie à la combinaison de deux optiques : premièrement, la formation cout cher et il convient de la rationaliser et de maîtriser son utilisation. deuxièmement, la formation est un moyen d'accompagnement efficace de la mise en œuvre de projet développement et de perfectionnement.

La formation investissement nécessite une démarche d'ingénierie de formation ou nous retrouvons les quatre temps : analyse, concevoir, réaliser, évaluer. son utilisation. deuxièmement, la formation est un moyen d'accompagnement efficace de la mise en œuvre de projet développement et de perfectionnement. La formation investissement n »cessite une démarche

d'ingénierie de formation ou nous retrouvons les quatre temps : analyser, concevoir, réaliser, évaluer.

h. La formation « projet d'entreprise » :

Pour ce dernier type de formation il s'agit d'action dont l'initiative est souvent centralisée, c'est la suite d'une décision de lancer un nouveau projet dans l'entreprise que le responsable lance des actions de formation pour l'accompagner. Le but visé est d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs, de manière à produire le maximum d'efficacité, c'est pour cela qu'on cherche un mode de fonctionnement de la formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes, ou du moins toutes celles qui vont influencer la réussite du projet.

i. La formation recensement et catalogue :

Cette pratique mêle à la fois les logiques individuelles, c'est le recensement des attentes et desiderata des personnes, et les demandes des services par une certaine prise en compte des besoins exprimés par les services. La réponse apportée s'effectue par la mise en œuvre de formation à partir des catalogues de formation. Dans ce cas, la formation est plus l'expression de l'offre (de formation) que de l'analyse effective du besoin et mise en œuvre spécifique d'une formation ou de résolution d'une situation problème ou la formation est un élément de réponse.²⁹

7. Les enjeux de la formation :

La formation des salariés répond à la fois aux attentes des salariés et des entreprises et contribue à améliorer la performance des entreprises:

- la formation permet d'améliorer la qualité du travail: elle contribue à développer les connaissances et aptitudes des salariés;
- la formation favorise une meilleure coordination des tâches;
- la formation facilite l'intégration du progrès technique (équipements, modifications, des modes d'organisation...);
- -la formation contribue à une meilleure adaptabilité des salariés...

²⁹JACQUE SOYER, fonction formation, 2^{ème} édition, édition d'organisation, Paris 1999, p37

Les dispositifs légaux de formation professionnelle visent à permettre aux salariés de se former de manière à développer leurs compétences mais également à se maintenir dans un emploi tout au long de la vie en leur proposant d'acquérir des compétences variées, de faire valider ces compétences et de définir un projet personnel et professionnel (employabilité). Du côté des entreprises, les actions de formation du personnel peuvent correspondre à une stratégie réactive ou proactive :

- **Une stratégie réactive de formation** : l'entreprise réfléchit à sa politique de formation en fonction des changements qui affectent l'entreprise ;
- **Une stratégie proactive relative de formation** : l'entreprise réfléchit aux compétences de son personnel dans le cadre de sa stratégie globale et fait le lien entre politique de formation et gestion prévisionnelle de l'entreprise.

Dans une perspective de développement des ressources humaines, la formation doit faire l'objet d'une véritable politique pour optimiser son pilotage et la replacer dans le périmètre global de la politique RH de l'entreprise. Définir une politique de formation doit conduire à faire le lien entre formation, gestion des compétences, gestion des parcours professionnels, mobilité, promotion sociale etc.

8. Le lien entre la formation et les autres activités de la GRH :

Il existe une relation très étroite entre la formation des employés nécessaires aux opérations et les autres activités de la GRH. Il existe des interactions quasi continues entre la fonction de formation et celles de l'étude des postes, de la GPEC et de l'évaluation du rendement, ces différentes relations sont expliquées comme suit :

a. L'analyse de poste :

Cette fonction a permis de décrire de responsabilité et des habiletés requises des titulaires de poste afin qu'ils obtiennent un rendement optimal. Un employé bien formé sera plus productif et rentabilisera le matériel mis à sa disposition.

b. La GPEC :

Les besoins de formation sont directement liés aux besoins des employés d'une organisation. La formation constitue une alternative de premier ordre dans la procédure de planification des emplois et des compétences.

c. Le recrutement et la sélection du personnel :

Pour le recrutement interne, la formation est un outil indispensable pour répondre aux exigences des futures postes. La formation est en ordre un outil d'apprentissage pour la nouvelle recrue.

- **La rémunération et les avantages sociaux** : La rémunération dans l'organisation est directement influencée par les compétences les employés au travail en ce sens qu'ils sont ayés pour les responsabilités qu'ils assument au sein de l'organisation.
- **L'évaluation du rendement** : Le rendement au travail est le fruit des connaissances, des habilités et des attitudes acquises durant la vie professionnelle. L'évaluation du rendement constitue une des meilleurs moyens mis à la disposition de l'entreprise pour diagnostiquer les besoins en formation en vue d'apporter aux employés les ajustements dont ils auront besoin.
- **Santé et sécurité au travail** : Une des obligations de l'employeur c'est informé et formé tous les employés quant aux risque et dangers professionnels liée à l'exécution de leur tâche et de les inciter à adopter les mesures préventives nécessaires .³⁰

9. Les engagements de développement de la formation (EDDF) :

Ils ont pour objectif de subventionner les efforts supplémentaires de formation des entreprises qui ont un projet de modernisation économique.

a. L'aide Accordée :

Lorsque les objectifs de formation épondent à des actions prioritaires (recherche d'une qualification de la main d'œuvre, introduction de technologies nouvelles), l'Etat apporte son financement. Les PME-PMI sont les cibles privilégiées de cette mesure, notamment dans le cadre des accords de regroupement.

Pour être retenus les projets doivent :

³⁰ : Mémoire formation et développement des compétences au sein de l'entreprise, option management des ressources humaines, p07

- Présenter un caractère exemplaire, soit sur le plan de l'intégration des problèmes de formation dans la stratégie globale de développement de l'entreprise, soit sur le plan des méthodes pédagogiques mises en oeuvre,
- Impliquer une évolution quantitative et qualitative importante par rapport à l'effort de formation préexistant.

La volonté de l'entreprise d'assurer la promotion du personnel ayant suivi une formation est prise en considération.

Financée par le fonds de la formation professionnelle, l'aide allouée varie de 10 à 70% de l'effort de formation fourni au-delà du taux obligatoire.

L'aide apportée à l'étude-diagnostic ne pourra excéder 10% du montant total de l'aide.

b. L'instruction des projets :

Les projets sont instruits par les délégations régionales à la formation professionnelle et signés par le préfet de région (ou le ministre chargé de la formation professionnelle lorsque le champ d'application excède le cadre régional), les régions et les chambres de commerce peuvent être associées à l'élaboration et à la conclusion de ces accords.

Doivent être fournis :

- Un dossier de présentation de l'entreprise, de son projet de développement, de son plan de formation, et du plan de financement ;
- Les programmes des actions de formation et la liste des personnels concernés ;
- Le compte-rendu de la délibération du comité d'entreprise consacré au plan de formation.

c. La conclusion des engagements :

Les accords peuvent être annuels ou pluri-annuel ; ils sont généralement d'une durée de trois ans. Les régions peuvent être associées à l'élaboration et à la conclusion de ces engagements ainsi que les chambres de commerce et d'industrie ou les fonds d'assurance formation.

Ils sont signés par l'Etat avec :

➤ Une entreprise :

Ils sont alors soumis avant signature au COREF ou, s'ils excèdent le cadre régional, au conseil national.

➤ **Un groupement d'entreprise, une organisation professionnelle ou interprofessionnelle (accords de regroupement).**

Ils sont soumis, avant leur signature, à l'avis des organisations syndicales de salariés représentatives au plan national. De nombreux EDDF ont été conclus avec des branches professionnelle, SCOP, BTP, industries agro-alimentaires, industries métallurgiques et minières, industries de l'habillement, industries de transformation des matières plastiques.

Dans le cas où l'entreprise est adhérente d'un accord signé avec une organisation professionnelle, les avenants lui sont notifiés. L'entreprise dispose d'un délai de deux mois pour se retirer de l'engagement.

Ces engagements doivent préciser notamment :

- Leur champ et leur durée d'application ;
- Les objectifs à atteindre, (jeunes sans qualification, formation permettant d'aboutir à l'égalité professionnelle des hommes et des femmes...);
- Les moyens à mettre en œuvre et les modalités financières ;
- Les modalités de contrôle en cours d'exécution et au terme de l'engagement ;
- Les modalités de dénonciation ou d'exécution ;
- Les modalités d'association des représentants du personnel.

d. Le contrôle de l'exécution des engagements :

Les parties signataires, les organisations syndicales consultées avant la signature et les représentants du personnel des entreprises concernées examinent annuellement l'exécution de ses engagements.

Au terme de l'engagement, si l'objectif fixé n'a pas été atteint, l'employeur ne sera libéré de son obligation de participation qu'au prorata des actions effectuées

En 1989, 350 millions ont été affectés aux EDDF. En 1990, quatre cents millions de francs.³¹

³¹ Collette CHARLES, ANDRE DYRIEUX, la formation dans l'entreprise guide pratique, édition Delmas, 1^{er} édition, Paris, 75007, p97

Section 02 :**I. le processus et la politique de formation****1. Processus de besoin :**

Le processus de formation il contient plusieurs étapes que nous allons les présenter dans cette section. Le besoin est un « sentiment de privation qui porte à désirer ce dont on croit avoir besoin, nécessité impérieuse : besoin de savoir ». La notion de « besoin de formation », ou « besoin en formation », apparaît dans les années soixante.

Pour Alain MEIGNANT (2009), « la notion besoin de formation », souvent utilisé, est ambiguë, si on la comprend comme quelque chose qui existerait indépendamment de son contexte ». Pour lui « le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisent un accord entre eux sur des « manques » à combler par le moyen de la formation ».

Thierry ARDOUIN (2006) rejoint Alain MEIGNANT sur l'ambiguïté de la notion de besoin. Par conséquent, nous pouvons apercevoir que le besoin de formation apparait de la consignation d'un manque à combler. En outre, nous avons dit que la formation est un moyen d'atteindre un objectif. Le besoin de formation serait donc l'élocution d'un manque que la formation, tant que moyen, peu combler.

Egalement selon Alain Meignant (2009), cette notion permet d'éprouver la double dimension du besoin de formation : « une dimension sociale », traduisant ce compromis entre les acteurs. Et « une dimension opérationnelle » autour d'un manque à combler nécessitant une action de formation. Le besoin de formation est différent des autres besoins fondamentaux comme les besoins physiologiques ou encore les besoin psychologique, la formation n'est pas une fin en soi, elle est un moyen à disposition, une réponse a un problème rencontré dans le travail.

Le recueil des besoins de formation devrait plutôt s'appeler le recueil des objectifs à atteindre, avec l'aide de la formation, ou encore, le recueil des problèmes à résoudre par la formation. Le besoin de formation a souvent pour objectif de faire un changement dans l'environnement de collaborateur. Ce changement c'est une adaptation ai niveau de poste de travail de collaborateur doit lui-même modifier sa pratique professionnelle.

Ensuite il est bien déterminer le besoin de formation ce sera bien décrire des mutations que l'on veut obtenir, bien montrer le plan d'action qui vise des changements souhaité.³²

2. Les types de besoins :

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

2.1 Les besoins personnels :

Lorsqu'un salarié éprouve un problème ou désire atteindre un objectif dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec la vie de l'entreprise et qu'il pense que la formation va l'aider, nous parlerons de besoin personnel de formation.

Quand le salarié a l'idée pour une formation pour résoudre un problème ou atteindre un objectif, cette formation est à l'initiative est a du salarié. Elle restera ou si l'entreprise l'accepte, elle viendra a l'initiative de l'entreprise quand elle est programmé comme plan de formation.

2.2 Les besoins individuels :

Par convention, nous considérerons qu'il s'agit de besoins nés des problèmes ou des objectifs ne concernant qu'un seul individu, mais dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise, parceque c'est l'entreprise qu'à détecter ce besoin et ensuite, elle a programmé un plan de formation.

2.3 Les besoins collectifs :

Qui sont identifié par le responsable de formation auprès des cadres dirigeants et des managers opérationnels lors d'entretien de recueil de besoin.

Par convention ce type de besoin, nous les ferons correspondre aux problèmes et objectifs concernant des groupes de travail, tous les titulaires d'un poste donné, toutes les personnes d'un statut spécifié, tous les membres d'une unité donnée...là aussi on peut considéré qu'il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.³³

³² ARDOUIN THIERRY, ingénierie de formation pour l'entreprise, édition DUNOD, Paris, 2006, P73

³³ JACQUE SOYER, fonction formation, 2^{ème} édition, édition d'organisation, p126
COHEN ANNICK, toute la fonction ressources humaines, édition DUNOD, Paris, 2006, p263

3. Les moyens d'identification des besoins :

Il existe plusieurs moyens pour identifier les besoins de formation qui sont comme suit :

3.1 Observation et écoute :

Le gestionnaire doit connaître les responsabilités des employés en les observant travailler et en écoute leurs commentaires face aux méthodes de travail. Ce moyen lui permet d'avoir une vue globale de la situation et de connaître les aspects à améliorer.

3.2 Entretien individuel :

Cette rencontre est bénéfique car elle permet au questionnaire de connaître les besoins particuliers des individus et d'effectuer certaines mises au point en ce qui a trait aux comportements acceptés dans l'entreprise.

3.3 Groupe de discussion :

Le questionnaire sollicite le partage des opinions. Cette rencontre devra être structurée par un ordre du jour adéquat. Elle nécessite la présence d'un animateur neutre afin que chacun ait même droit de parole.

3.4 Evaluation du rendement :

Cette activité du cycle de question des ressources humaines permet d'identifier des besoins de formation en fonction des indicateurs de performance et des attentes liées aux poste.

3.5 L'efficacité de la formation

Une formation efficace est celle qui produit des effets, qui atteint ses objectifs. C'est donc celle qui engendre des changements au niveau de l'unité de travail concernée. En effet, les objectifs en matière de formation peuvent toujours se traduire en termes de modifications ou d'évolution.³⁴

4. Les conditions d'efficacité de la formation :

La formation ne peut trouver sa pleine efficacité que si les acteurs qui en ont la charge se préoccupent du respect d'un certain nombre de conditions.

³⁴ : DUMAIS, J, F(2008) guide des ressources humaines, destiné au entreprises des technologies de l'information, édition TECHNO, compétence réalisé en collaboration avec FRP groupe-conseil p88

4.1 Intégrer la solution dans les plans de chang

Pour l'atteinte de ses objectifs finals, une organisation peut utiliser la formation mais celle-ci n'est pas le seul levier de changement. Les maitres d'œuvre de la formation doivent, au moment de l'analyse de la demande, provoquer la construction d'un « plan de changement » par les différents acteurs concernés. Ce plan fait appel à tous les moyens favorisant l'atteints des objectifs finals assignés à l'action.

4.2 Gérer contractuellement et par objectif la formation :

Il y a lieu de mettre en place des contrats (individuels ou collectifs) précisant les objectifs que les contractants veulent atteindre et les moyens que chacun est prêt à développer. Ces contrats lient notamment les formés et leurs hiérarchie, mais également d'autre acteurs de la formation, par exemple :

5. Politique de formation :

La politique de formation découle de la politique générale de l'entreprise. Elle se focalise sur les différentes orientations de la formation et concerne le long terme. La politique de la formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise. Sa « durée de vie » est de plusieurs années alors que les orientations de la formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité d'entreprise.

Alain MEIGNANT définit la politique de formation comme étant « un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité. La satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement » Il s'agit d'un document qui comporte :

- Les principes d'organisations notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.
- Les buts que l'entreprise veut attendre par le biais de la formation.
- Les conditions de réussite et principes d'efficacités. ³⁵

5.1 Objectifs de politique de formation :

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

- Assurer la compétence et la qualification des personnels ;
- Assurer la promotion des personnels et élever le niveau général des connaissances ;

³⁵ JACQUE SOYER, fonction formation, édition d'organisation, 2^{ème} édition, p308

- Améliorer l'efficacité des services ;
- Développer le travail d'équipe et l'intégration dans l'organisation
- Connaitre l'organisation et développer une politique de communication
- Développer une dimension particulière.³⁶

6. Les moyens à mettre en place pour une politique de formation :

Pour atteinte de ces objectifs, des moyens doivent être mise en place pour permettre la mise en œuvre de la politique de formation. Ils ont résumés comme suit :

6.1 Moyen humain :

Il représente les responsables de la formation ainsi que les formateurs qu'il soit internes ou externes. Ces derniers sont choisis en fonction de leurs compétences et expériences.

6.2 Moyen financier :

La conception de la politique de formation doit être faire sur la base de fonds et des infrastructures pouvant être à la disposition de la formation (montant du budget. Matériel.³⁷

7. Gestion des Ressources Humaines et politique de formation :

Les entreprise doivent faire face un paradoxe: à la fois rationaliser et stabiliser leur système de fonctionnement, et en même temps pouvoir répondre et s'adapter en permanence aux sollicitations et contraintes liées à l'environnement socio-économique. L'entreprise navigue donc dans un système de double incertitude: externe et interne. Externe par le fait de la mondialisation et l'évolution rapide des marchés, interne par la plus ou moins grande connaissance de ses forces et faiblesses et par la réaction plus ou moins prévisible du personnel dans un climat social mouvant.

La gestion des ressources humaines est en fait une notion globale qui renvoie à une double contrainte : entre le quantitatif et la qualitatif: entre l'actuel et le futur. Ces différents contraintes renvoient à quatre domaines complémentaires et imbriqués de la gestion des ressources humaines où la politique de formation rend toute sa dimension. La gestion des ressources humaines regroupe donc:

³⁶ THIERRY ARDOUIN, Ingénierie de Formation pour l'entreprise, 2ème édition, édition DUNOD, Paris, 2006, p65

³⁷ DUMAIS, J, F(2008) guide des ressources humaines, destiné aux entreprises des technologies de l'information, édition TECHNO, compétence réalisé en collaboration avec FRP groupe-conseil p88

7.1 La gestion prévisionnelle des effectifs :

C'est la dimension quantitative de l'emploi et de ses évolutions avec la prise en compte des aspects sociodémographiques et la répartition par grandes catégories professionnelles.

7.2 La gestion prévisionnelle des compétences :

C'est la dimension qualitative du travail et sa mise en œuvre effective dans l'emploi, la compétence se trouvant à la croisée de l'individu, de l'organisation du travail, de la technique et du contexte professionnel.

7.3 La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers :

C'est-à-dire l'évolution des métiers de l'entreprise et de sa demande de travail. L'évolution de l'offre d'emplois s'effectue en fonction des besoins de l'entreprise, eux-mêmes déterminés par le marché, les déterminants socio-économiques, les changements techniques et les choix stratégiques ou de fonctionnement.

7.4 La gestion prévisionnelle des carrières,

C'est la définition et la planification de trajectoires professionnelles pour des salariés ou des groupes des salariés identifiés. Ces évolutions étant elles-mêmes guidées par les changements socio-organisationnels et par la stratégie vis-à-vis des recrutements et de la progression des salariés.

L'ensemble de ces dimensions de la gestion des ressources humaines utilise différents outils et moyens spécifiques, comme le recrutement, la mobilité interne ou externe, le fonctionnement organisationnel, la classification et/ou le dialogue social mais aussi la formation avec ses propres moyens et outils, comme les référentiels, les parcours de professionnalisation ou l'entretien d'orientation. Chacun des domaines de la gestion des ressources humaines peut en effet s'appuyer sur des aspects de l'ingénierie de formation. Il y a ainsi une correspondance directe, voire une filiation, entre gestion des ressources humaines, politiques de formations et plan de formation. L'ingénierie de formation étant ici le support et l'instrument de la politique de formation de l'organisation.³⁸

Dans ce contexte, la politique de formation est un instrument de la gestion des ressources humaines. Elle permet à cette dernière de pouvoir, en partie et dans son domaine d'action,

³⁸ THIERRY ARDOUIN, Ingénierie de formation pour l'entreprise, 2ème édition, édition DUNOD, p53

répondre aux défis posés aux organisations. Jean-Marie Peretti a identifié sept défis, majeurs auxquels les entreprises sont confrontées. Chaque défi renvoie aux risques existants ou potentiels et aux savoir-faire nécessaires de la fonction Ressources Humaines :

8. Les mutations technologiques

Elles nécessitant une veille technologique et un suivi de l'employabilité de chacun (maintien des qualifications). Les mutations technologiques peuvent entraîner :

- L'accroissement de la productivité et un risque de sureffectif : nécessite d'une gestion anticipatrice de l'emploi;
- La modification des qualifications nécessaires par l'évolution des contenus d'emploi et du système de travail: évolution des métiers, des techniques et du recrutement
- L'utilisation importante de nouveaux équipements et l'augmentation du coût de ceux
- ci qui amène une évolution de l'organisation du travail: travail poste, rotation des équipes du travail, etc.

8.1 Internationalisation et mondialisation :

L'internationalisation de la concurrence et renforcement de la recherche d'une productivité avec la lutte contre les coûts existants ou cachés : renforcement de la qualité et de la participation « imaginative» des hommes.

8.2 Les mutations économiques

L'environnement économiques instable et chaotique nécessite une vigilance de tous les instants. Les variations économiques nécessitent une adaptation et un réajustement de l'organisation aux demandes des clientes.

8.3 Les évolutions économiques

Tant à l'intérieur des entreprises et organisations qu'au niveau national : baisse de la natalité, risque de manque de main d'œuvre, vieillissement de la population des entreprises (pyramide des âges).

8.3. Les évolutions sociologiques

Évolution des valeurs et des attentes, tant individuelles que collectives des salariés, en termes de qualité de vie, d'équilibre personnel, d'évolution de carrière.³⁹

³⁹ Ibid

Nécessite de prendre en compte l'évolution de la société et des attentes des différents publics et populations de l'organisation (femmes, jeunes cadres, les anciens possesseurs du savoir-faire, etc.).

8.4 Le dialogue social

Le déclin syndical, le développement du management participatif et le risque de «mouvements spontanés» amènent à développer le dialogue social et la négociation. Ce dialogue passe par la compétence des partenaires sociaux, la crédibilité et la légitimité de ceux-ci.

8.5 Les défis réglementaires

Les évolutions réglementaires permanentes, en France et en adéquation avec les directives ou orientations européennes : donc veille réglementaire.

La finalité même de la gestion des ressources humaines, nous rappelle Alain Meignant, est de «disposer à temps, en effectifs suffisants, et en permanence, des personnes compétences et motivées pour effectuer le travail nécessaire, en les mettent en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût salarial compatible avec les objectifs économiques, et dans le climat social le plus favorable possible».

La gestion des ressources humaines apparaît comme un équilibre impossible entre les aspects quantitatifs de la gestion du personnel et la dimension qualitative de la gestion des compétences. C'est dans cette recherche d'équilibre que l'ingénierie de formation prend toute sa place et son intérêt. L'ingénierie de formation, en effet, n'intervient pas seulement pour «monter des stages», mais sur l'ensemble du processus d'apprentissage des salariés et de l'organisation. L'ingénierie de formation est bien à la cour de la relation emploi/salarié/organisation. Elle est intégrée aux différentes méthodologies utilisées par la gestion des ressources humaines.

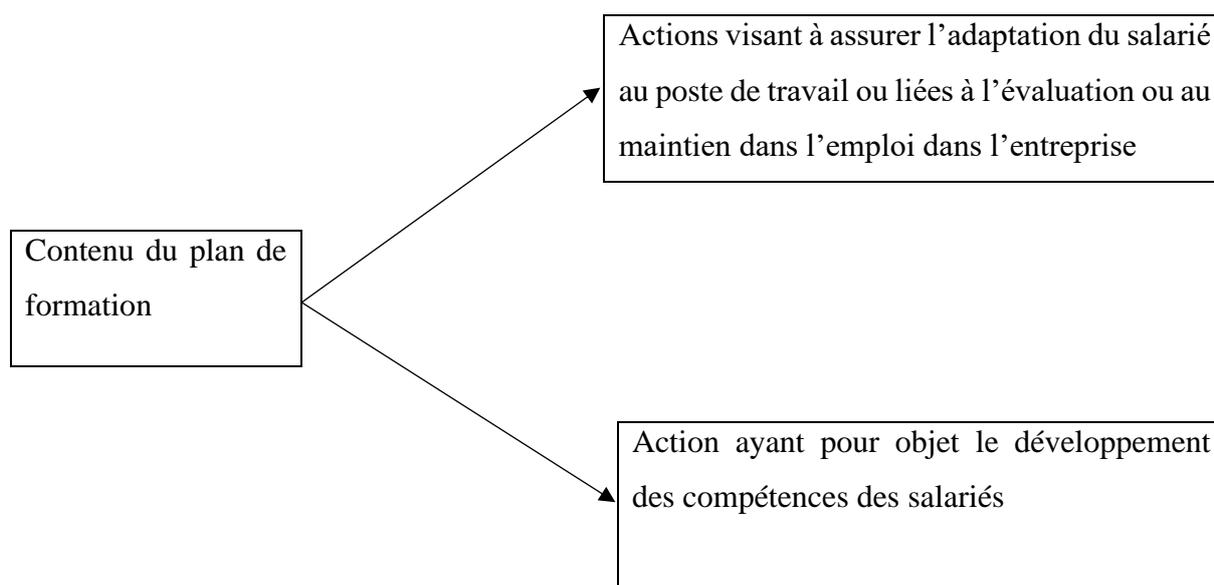
9. Le plan de formation :

Le plan de formation « est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise. Il résume les objectifs à atteindre et les actions de formation envisagées afin d'assurer le développement des compétences dans l'entreprise »⁴⁰.

⁴⁰ Ibid

L'élaboration du plan de formation est sous responsabilité pleine et entière du chef d'entreprise, avec une consultation obligatoire des représentants du personnel. Tous les ans, ces derniers doivent être consultés lors de l'élaboration du plan de formation et peuvent faire des propositions pour modifier ou améliorer le plan envisagé par employeur.⁴¹

Figure 2 : Le plan de formation peut comporter deux types d'action :



Source: CHOE GUILLOT-SOULEZ 2015 « la gestion des ressources humaines 7e édition, GUALINO l'extenso édition, pg 89

9.1 Les objectifs de plan de formation :

MAIGNANT Alain met en perspective les finalités à court moyen et long terme qui peuvent animer une politique de formation ainsi que les objectifs inscrits dans chacune d'elles avoir le tableau n 02 :

⁴¹ CHOE GUILLOT-SOULEZ 2015 « la gestion des ressources humaines 7e édition, GUALINO l'extenso édition, p89

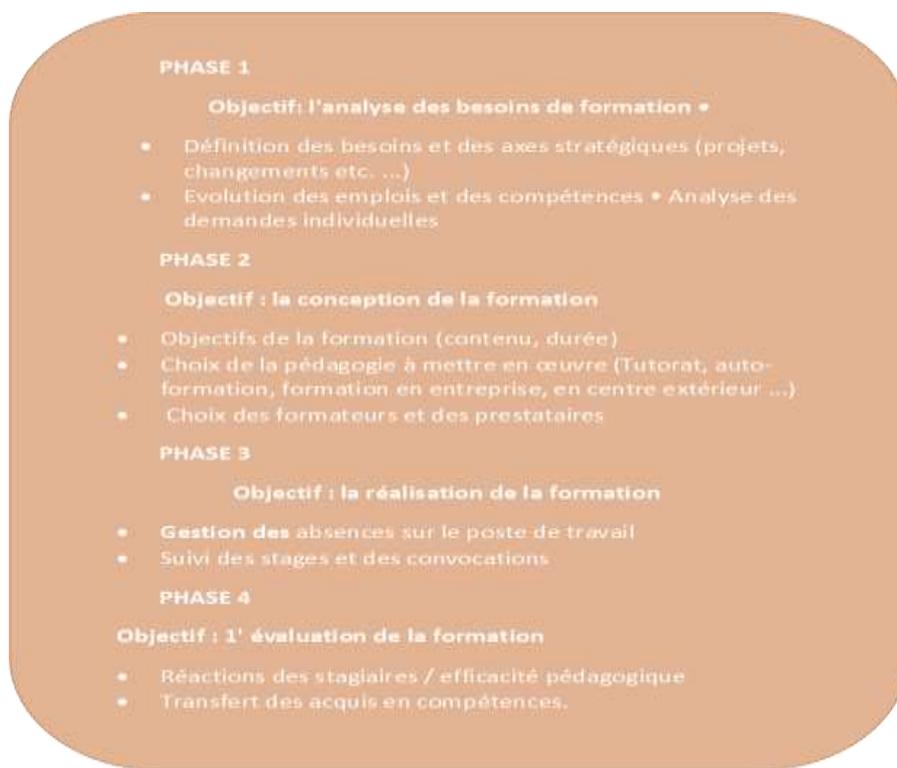
Tableau n°2 :

Finalité	objectifs	situation	exemple
Court terme Une année Consolidé L'existant	Perfectionnement individuel	Acquisition de Technique outils Nouveaux pour un Métier inchangé dans sa nature. -comblement de lacunes ou techniques de progrès dans la tenue de poste	Formation au traitement du texte, à la négociation -apprentissage d'un nouveau langage de programmation.
	Perfectionnement Collectif pour améliorer les performances	Prise en compte d'évènement affectant un métier -amélioration d'indicateurs collectifs	Formation à la sécurité dans un atelier. -formation e toute de DRH aux nouvelles législations sur la formation.
	Formation D'insertion	Accueillir de nouveaux entrants	Séminaires d'intégration
Moyen terme (3ans) Accompagner et faciliter le changement	Réussir un investissement ou un changement D'organisation	Achat de nouveaux équipements induisent des changements lourds (technologiques	Formation chez le fournisseur de la nouvelle machine aux autos machines

		nouvelle, procédés différentes)	
	Développer les potentiels	Construction d'un vivier d'individu à potentiel susceptibles de prendre des responsabilités dans l'avenir	Université d'entreprises séminaires -semainières réservés aux «hauts potentiel -formation diplomates externes
	Optimiser les flux promotionnels	Salariés clairement engagés dans un parcours de promotion	Nouvelles filières d'ingénieurs -Brevet professionnels pat unité capitalisables
	Former aux métiers	Accès des individus à des métiers actuels ou futurs	Formation au métier d'acheteur de formation de chef du projet
	Faciliter des projets individuels	Aide aux salariés cherchant réaliser un projet à l'extérieur de l'entreprise.	Bilan de compétence formation à la création d'entreprise

Long terme (3à 10) : préparé l'avenir	Charge de culture	Adaptation des salariés aux grandes tendances au besoin anticipables Promotion de valeurs et d'une culture d'entreprise	Formation de l'ensemble du personnel à la qualité au management participatif, à l'interculturel. Universités hors limites
	Développer l'adaptabilité et prévenir les risques d'inadaptation	Reconversion de salariés dont les métiers ont disparu ou vont disparaître ⁴²	

⁴² GADINL, GUERIN, FIGERE F, GRH, pratiques et éléments de théorie, édition DUNOD, paris, 1997. p297

Figure 3 : Phases du plan de formation⁴³

Source : GUERRERO, S (2014) « Les outils des RH, les savoir-faire essentiels en GRH », 3^{ème} édition, Paris, éditions DUNOD, p168.

9.2 La construction d'un plan de formation

Une fois que les besoins ont été identifiés, quelles sont les interrogations à considérer pour assurer la qualité du programme de formation ?

- Comment répondre de manière exhaustive aux besoins de formation identifiés ?
- Quels sont les problèmes professionnels les plus urgents à résoudre ?
- Quels sont les moyens disponibles pour l'entreprise afin de répondre à ces besoins ?
- Qui sont les parties prenantes à impliquer dans ce processus ?
- Et comment les mobiliser ?
- Doit-on respecter les principes de la politique de formation ?

Doit-on donner la priorité à la formation interne ?

⁴³ GUERRERO, S (2014) « Les outils des RH, les savoir-faire essentiels en GRH », 3^{ème} édition, Paris, éditions DUNOD, p168.

Faut-il offrir une formation qualifiante?

Quel rôle les managers doivent-ils jouer ?

- Quel est le rôle que les partenaires sociaux devraient jouer ?
- Quelle période de référence convient le mieux ?

9.3 La démarche générale de l'élaboration d'un programme de formation :

- L'identification des compétences nécessaires ;
- L'identification des lacunes en compétences en comparant les compétences requises et les compétences réelles ;
- La sélection des besoins en compétences qui peuvent être comblés grâce à une démarche de formation ;
- Enfin, la rédaction des spécifications des actions de formation.

En vérité, le programme de formation n'est rien d'autre qu'un ensemble organisé et logique. Des cahiers des charges des actions de formation par ailleurs, le batenfnote que le cahier des charges comprend des chapitres de la demande de la formation et les spécifications concernant les modalités de réalisation de l'action de formation.

- Les caractéristiques de la population à former ;
- Les objectifs de compétences ;
- La contribution attendue de la formation ;
- Les contraintes et objectifs du délai ;
- Les modalités;
- Les caractéristiques des organismes prestataires et des formateurs ;
- La vigilance sur le maillage des compétences ;
- Les contraintes financières ;
- Les modalités d'évaluation.

L'élaboration des cahiers de charges suit les étapes suivantes :

- Recueillir les informations préalables ;
- Découper et les reformuler les actions de formation ;
- Valider.⁴⁴

Plan de formation, un projet à planifier

⁴⁴ JACQUE SOYER, fonction formation, édition d'organisation, 2^{ème} édition p.163

Le plan de formation s'élabore, se construit, se réalise et s'évalue selon un ensemble d'étapes planifiées (Quand) qui amène des actions particulières (Quoi), avec des acteurs principaux en jeu (Qui) et des moyens (comment). Nous pouvons dégager les principales opérations à effectuer pour élaborer, construire et suivre un plan de formation (tableau 9.1).

Tableau n°3. Le plan de formation : étapes et planification

Quand	Quoi	Qui	Comment
N-1 Mai 1 Définition des objectifs	Objectifs N et orientations de l'établissement Politique de formation	Direction Commission formation	Réunions Bilan d'étape du plan en cours Note d'informations
Juin 2 Identification des «besoin»	Recensement des besoins	Service formation Cadre, personnel (agent, salarié)	Questionnaires aux cadres service Réunions de services Fiche individuelle au personnel
Juin – Août	Projet de service	Cadres, DRH	
Septembre	Recueil et exploitation demandes Traitement des fiches de synthèse	Service formation	Document récapitulatif
3 Analyse des données	Priorisation des besoins de formation Budgétisation	Direction Service formation	Plan prévisionnel
Arbitrage- Hiérarchisation- Budgétisation	Consultation Commission formation	Direction Service formation	

Octobre	Priorisation des actions de formation	Direction	
4 Mise en forme du plan	Proposition à la commission formation Réajustement	Direction Service formation Organisation syndical	
Novembre- Décembre	Présentation au CE	Direction Service formation	Edition du plan de formation
5 présentations aux instances des services	Transmission aux cadres des services	Service formation	
Novembre Décembre	Définition de cahiers des charges Lancement des appels d'offre	Service formation	Cahier des charges
N Janvier 6 Communication diffusion de plan	Information aux Cadres et salariés		
Janvier Décembre 7 Action régulation	Mise en œuvre des actions du plan de formation	Service formation Service concernés personnel	Gestion informatique
N+1 Janvier - Mars	Bilan quantitatif et qualitatif	Service formation	Tableaux de bord Gestion informatique
8 évaluation bilan	Envoi des déclarations fiscales		Fiche d'évaluation de stage ⁴⁵

Source : THIERRY ARDOUIN, Ingénierie de formation pour l'entreprise, 2ème édition, édition DUNOD, pg149

⁴⁵THIERRY ARDOUIN, Ingénierie de formation pour l'entreprise, 2ème édition, édition DUNOD, p149

Section : 03**I. Le suivi et l'évaluation de formation****Tableau de bord et indicateurs de formation****1. Données observables :**

- La présence de systèmes de reporting pour tous les critères qualité que l'on veut suivre.
- Le respect des règles légales et contractuelles sur le suivi des actions.
- La forme des tableaux de bord tient compte du contenu de la politique formation, cette forme est donc repensée régulièrement.

2. Données quantifiables :

- Le taux d'occupation des salles réservées à la formation.
- Les coûts de chaque action sont analysés, des comparaisons sont possibles entre actions et entre les types d'action : interne- interne-externe-externée-externe.⁴⁶

3. L'organisation et le suivi de la formation :

Il s'agit de l'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé.

4. Le responsable du suivi :

Nous nous placerons dans l'hypothèse d'une formation collective réalisée en « intra ». pour les formations individuelles externes, ce qui est dit ici pourra, dans une moindre mesure, être également appliqué. Le responsable du suivi est alors le plus souvent le manager direct du formé (pour les formations visant une évolution dans l'entreprise avec changement d'unité de travail, le suivi est généralement placé sous la responsabilité du gestionnaire des ressources humaines).

5. Le suivi d'une formation concentrée dans le temps :

Si la formation est concentrée dans le temps, le suivi ne peut être fait en cours d'action. Il n'y a pas d'alternance et le suivi d'une réalisation se résume au suivi de la mise en pratique en fin d'action (voir plus loin cet aspect).

6. Le suivi d'une formation distribuée dans le temps :

⁴⁶ JACQUE SOYER, fonction formation, édition d'organisation, 2^{ème} édition p. 308

En revanche, si la formation est distribuée dans le temps, il est nécessaire pour le « maître d'œuvre » (le formateur qui a monté l'action, ou le manager responsable de l'action avec l'aide d'un formateur) de s'assurer de la bonne utilisation de l'alternance : y a-t-il progressivement, sur le terrain, la mise en application des enseignements reçus ? si des difficultés sont rencontrées et qu'elles relèvent d'une mauvaise compréhension du contenu de la formation, l'animateur est informé de ces reprendre ses explications pour une meilleure intégration du contenu, ou encore faire étudier un cas pratique.

Si les difficultés relèvent d'autres aspects (manque de souplesse de l'organisation, résistance au changement de collègues ou de la ligne hiérarchique, outils ou méthodes de travail inadaptés...), le maître d'œuvre va se rapprocher des décideurs concernés et leur proposer de modifier les paramètres en cause avec la participation des formés.

Ces ajustements en cours d'action sont indispensables pour d'une part assurer la plus forte mise en application possible, pour d'autre part montrer aux stagiaires l'utilité de l'action et ainsi maintenir ou déclencher leur motivation vis-à-vis de la formation.

a. Le suivi de la mise en pratique en fin d'action :

➤ **Un équilibre à retrouver**

Par la formation, les stagiaires se sont transformés, ils sont eux-mêmes devenus facteurs de changement. Ils souhaitent que le système dans lequel ils se retrouvent, au sortir de la formation, change à son tour afin de mettre pleinement à profit leurs nouvelles capacités. Née du déséquilibre, la formation génère elle-même un autre déséquilibre qu'il faut réduire par les ajustements de l'environnement des formés.

➤ **Le suivi de l'action a pour objet le retour à une nouvelle situation d'équilibre utilisant pleinement les nouvelles compétences.**

Le formateur joue, dans cette phase de l'action, un rôle de régulateur social vis-à-vis des autres acteurs présents dans le « système » du formé. Les modalités du suivi sont précisées par avance en recherchant l'implication des différents acteurs de terrain.

Il s'agit de décider les derniers aménagements permettant d'optimiser l'action, par exemple :

➤ Réaliser un rappel de certaines connaissances mal intégrées par les stagiaires ;

- Modifier certaines méthodes de travail ou certains outils pour faciliter la mise en application du contenu de la formation ;
- Remanier le contenu et les responsabilités de certains postes de travail, déléguer certaines responsabilités ;
- Modifier le système de prise de décision, modifier les contrôles ;
- Changer des règles de comportement, modifier le système d'appréciation des formés etc.

Nous décrirons les principaux facteurs sur lesquels le responsable du suivi doit porter son attention à l'occasion du suivi d'une action de formation.⁴⁷

7. La pseudo-évaluation :

7.1 L'évaluation de l'action « à chaud », en fin de stage

Il s'agit de mesurer un ressenti des stagiaires ou leur degré de satisfaction. Les questions peuvent porter sur le comportement de l'animateur (voir en annexe le questionnaire EA76) ; dans ce cas, l'animateur est le sujet sur lequel porte la mesure. Les questions peuvent également porter sur d'autres aspects de l'action (outils pédagogiques, conditions matérielles ; etc. ; voir en annexe la liste de questions possibles pour l'évaluation « à chaud » et l'exemple pour un stage de communication).

Cette évaluation « à chaud » peut se faire oralement en groupe ou individuellement par écrit. Il est souhaitable de commencer par une phase individuelle écrite.

Une bonne formule consiste, dans un premier temps, à demander au groupe de déterminer les critères sur lesquels il souhaite faire porter son évaluation.

Pendant cette phase le formateur peut quitter la salle et laisser le groupe travailler seul. ensuite chacun fait son évaluation individuelle écrite en suivant le schéma construit. Les écrits de chacun sont ramassés pour être remis au formateur, puis un échange a lieu en groupe afin d'établir une synthèse des évaluations individuelles et de permettre à l'animateur de réagir. Cette pseudo-évaluation ne présente pas un grand intérêt, sauf au démarrage d'une nouvelle action pour détecter les grosses erreurs ou sévices. Le rapport de stage peut être utilisé pour le pseudo-évaluation des stages individuels externes. Il est utile pour une meilleure

⁴⁷ Ibid. p247

connaissance des organismes de formation et de leurs produits. Il vise l'amélioration des achats des stages individuels. Un exemple est fourni en annexe.

7.2 L'évaluation « à froid » de l'action

Réalisée quelques semaines après le déroulement de la formation, elle présente un plus grand intérêt. Les mêmes questions que pour l'évaluation à chaud peuvent être posées, mais en plus, il est possible d'obtenir des informations sur la mise en pratique des enseignements reçus, sur la qualité du suivi assuré par les managers, sur les diverses retombées de la formation. Enfin elle est moins soumise aux effets du climat de la session (voir en annexe, une liste de questions possibles pour ce type d'évaluation).**L'évaluation par objectifs**

Il s'agit de la plus pertinente, c'est celle qui permet, à la suite de l'action de formation, de déterminer si les objectifs ont été atteints.

Trois types d'objectifs sont à évaluer :

- Les objectifs pédagogiques ;
- Les objectifs de formation ;
- Les objectifs finals.⁴⁸

8. Les principales théories explicatives de la formation :

8.1 Théorie du capital humain :

Cette théorie dont les bases furent lancées par BECKER, est la théorie économique traitant de la formation qui est la plus répandue. Cette théorie, comme son nom l'indique, compare la formation à un investissement en capital celui-ci implique des dépenses et des bénéfices escomptés par les acteurs. Les gains pour les travailleurs se traduisent par les augmentations salariales, alors qu'il s'agit de hausses de productivité pour les employeurs.

BECKER (1975) distingue deux types de formation selon qu'elle soit générale ou spécifique . Comme la formation générale consiste à enseigner des notions pouvant servir dans différentes entreprises, les employeurs seraient plus enclins à investir dans la la formation spécifique, dont les applications sont uniques, l'entreprise offrant la formation. Puisque les entreprises n'offrent pas que de la formation générale, BECKER suggère que les frais engendrés par de telles activités soient partagés entre l'employeur et le travailleur. Pour la formation

⁴⁸ Ibid. JACQUE SOYER. p251

générale, il serait normal que le travailleur paie les frais, puisqu'il est le principal agent à qui bénéficie la formation. Comme il devient plus qualifié et que la valeur de son travail augmente sur le marché, l'entreprise doit lui verser un salaire supérieur à ce qu'il avait avant la formation pour la formation spécifique, elle pourrait être entièrement payée par l'employeur, qui aura un retour sur son investissement via l'augmentation de la productivité du salarié nouvellement formé. Pour que l'employeur jouisse de ce bénéfice, il faut que le travailleur demeure à son service. Or il arrive que le salarié quitte l'entreprise sans que celle-ci n'ait pu bénéficier du surplus de productivité auquel elle s'attendait.

La solution, encore selon BECKER, est de payer plus cher le travailleur ayant reçu une formation spécifique (même si sa valeur n'augmente pas sur le marché), afin de diminuer les risques qu'il quitte l'entreprise. En contrepartie, le travailleur devrait assumer une partie des frais de formation.

8.2 Les théories de la gestion stratégique des ressources humaines :

Dans un premier contexte, on comprend que la théorie du capital humain prévoit que les salariés sont formés pour le but de forcer et d'augmenter la productivité des employeurs. Dans un autre contexte, la théorie de la gestion stratégique des ressources humaines évalue que la formation permet principalement d'accroître la mobilisation des salariés.

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, indépendamment 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.

Conclusion du chapitre :

À la fin de ce chapitre, nous pouvons conclure que la formation est indispensable au sein d'une organisation. La gestion de la formation ne consiste pas simplement à organiser des séminaires ou des postes qualifiants, mais plutôt à encourager et développer des réseaux de réflexion au sein de l'entreprise. Ces réseaux relient, animent et coordonnent les différents pôles de compétences d'une organisation. Tout acte de formation au sein d'une organisation produit des effets à au moins trois niveaux: l'accroissement des connaissances, la modification des comportements au travail et l'accroissement de l'efficacité individuelle et collective.

La formation peut être considérée comme un outil excellent pour assurer la réussite des projets de l'entreprise en accompagnant l'évolution des connaissances et des compétences des salariés. Cependant, elle nécessite un effort de planification à travers l'élaboration d'un plan de formation, qui décrit l'ensemble des détails sur la formation. Ce plan suppose l'intervention de plusieurs acteurs importants qui diffèrent les uns des autres.



CHAPITRE IV :
Analyse et interprétation de
résultats

Préambule

Notre deuxième et troisième chapitre nous avaient permis d'avoir une vision générale sur la GRH et plus précisément sur le domaine de formation. Quant à la partie pratique, elle se compose de deux sections : la première est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil d'entreprise CEVITAL, et la deuxième à l'analyse et interprétations des résultats et nous avons terminé par une conclusion générale.

Section 1 : présentation de « CEVITAL »

I. Historique de l'unité

CEVITAL est une Société par Actions (SPA) au capital privé de **68 ,760** milliards de DA. Elle a été créée en Mai **1998**. Elle est implantée à l'extrême –Est du port de Bejaia. Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 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 **2000**

Localisation géographique

A l'arrière port de Bejaia à 200 ML du quai : 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 (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

Description des différentes unités :

A Bejaia :

Nous avons entrepris la construction des installations suivantes:

- Raffinerie Huile
- Margarinerie
- Silos portuaires
- Raffinerie de sucre¹

¹ Documentation interne de CEVITAL 2023

A El Kseur :

Une unité de production de jus de fruits cojek a été rachetée par le groupe Cevital dans le cadre de la privatisation des 'entreprises publiques algériennes en novembre 2006.²Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits Cojek. Sa capacité de production est de 14 400 T par an .Le plan de développement de cette unité portera à 150 000/an en 2010.

A Tizi Ouzou :

A Agouni Gueghrane : au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres :

- L'Unité d'Eau Minérale Lalla Khedidja a été inaugurée en juin 2007

NOS ACTIVITES : Que faisons-nous ?

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

1. Huiles Végétales ;
2. Margarinerie et graisses végétales ;
3. Sucre blanc ;
4. Sucre liquide ;
5. Silos portuaires ;
6. Boissons ;

2. Huiles Végétales :

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

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

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

² Documentation interne de CEVITAL 2023

- Capacité de production : 570 000 tonnes /an
- Part du marché national : 70%
- Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe

Margarinerie et graisses végétales :

La SPA Cévital produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E. Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « SMEN »³

Capacité de production : 180.000 tonnes/an / Notre part du marché national est de 30% sachant que nous exportons une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

3-Sucre Blanc :

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boîtes d'1kg. La SPA Cévital produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

- Entrée en production 2ème semestre 2009.
- Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an
- Part du marché national : 85%
- Exportations : 350 000 tonnes/an en 2009, CEVITAL FOOD prévoit 900 000 tonnes/an dès 2010.

4-Sucre liquide :

Capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes/an

Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

5-Silos Portuaires :

Existant :

Le complexe Cévital Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure. Un projet d'extension est en cours de

³ Documentation interne de CEVITAL 2023

réalisation. La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silo horizontal. La capacité de stockage Horizon au 1 er trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

6 -Boissons :

Eau minérale, Jus de fruits, Sodas.

L'eau minérale Lalla Khedidja depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent

En s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium 53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5 Sulfate 7, Bicarbonate 162,...) tout en restant d'une légèreté incomparable. L'eau minérale Lalla Khadîdja pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

- Lancement de la gamme d'eau minérale « Lalla Khadija » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.

- Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « EL KSEUR »

Nos clients :

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison de vivre de l'entreprise est de vendre.

Les clients de l'entreprise sont divers et variés:

- Représentants
- Grossistes

Industriels Institutionnels et administrations ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points de vente ou qu'ils soient. »⁴

⁴ Documentation interne de CEVITAL 2023

Notre Devise : des produits de Qualité :

CEVITAL FOOD donne une grande importance au contrôle de qualité de ses produits. Cela s'est traduit par l'engagement de la direction dans le Procès de certification ISO 22000 version 2005.

Toutes les unités de production disposent de laboratoires (micro biologie et contrôle de qualité) équipés d'outils d'analyse très performants.

- L'organisation générale des composantes et les missions des directions:
- Structure de l'encadrement: Organigramme (présentation page suivante.
- Missions et services des composantes de la DG:

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des Ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe.⁵

La Direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 directions :**➤ La direction Marketing:**

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publicitaire sur les marques et métiers Cévital. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

➤ La direction des Ventes & Commerciale:

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies.

En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

⁵ Documentation interne de CEVITAL 2023

➤ **La direction Système d'informations:**

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

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

➤ **La direction des Finances et Comptabilité:**

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

➤ **La direction Industrielle:**

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

Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...). Est responsable de la politique environnement et sécurité, Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

➤ **La direction des Ressources Humaines**

Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe. Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de cevital food.⁶

⁶ Documentation interne de CEVITAL 2023

Pilote les activités du social

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

➤ **La direction Approvisionnements**

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

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

➤ **la direction Logistique**

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique. Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients.

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS, ...).

Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).⁷

⁷ Documentation interne de CEVITEL 2023

➤ **La direction des Silos:**

Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage. Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières; Elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration. Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos

➤ **La direction des Boissons**

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia :

Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya 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 en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc. Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de Cévital et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

➤ **la direction Corps Gras :**

Le pole corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification

- Hydrogénation
- Pate chocolatière
- actuellement en chantier à El kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.⁸

⁸ Documentation interne de CEVITAL 2023

➤ **la direction Pôle Sucre :**

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export.

➤ **La direction QHSE:**

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

➤ **La direction Energie et Utilités:**

C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Procès : D'environ 450m³/h d'eau (brut, osmosée , adoucie et ultra pure); de la vapeur Ultra haute pression 300T/H et basse pression 500T/H. De l'Electricité Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension, avec une capacité de 50MW.

La direction Maintenance et travaux neufs:

Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés ; Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations. Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (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.⁹

⁹ Documentation interne de CEVITAL 2023

Section 2 : Présentation, analyse et interprétation des résultats

Préambule ;

Cette phase consiste principalement à segmenter, classer, regrouper, comparer, etc., chaque information collectée afin de leur donner un sens et de déduire des conclusions. L'objectif de cette phase est donc de traiter les données recueillies pendant notre travail pour en extraire des interprétations et des conclusions.

Le travail scientifique se termine par une analyse et une interprétation des informations recueillies lors de la recherche, pour cela dans ce chapitre composé de deux sections, serait fait une représentation générale des données qui ont été obtenues au cours de la présente enquête effectuée à l'entreprise CEVITAL:

- la première section contient les données personnelles des enquêtées.
- la deuxième section contient l'analyse des trois hypothèses de la présente recherche que sont:
 - La formation a un impact positif sur la motivation des salariés.
 - La formation conduit à la satisfaction des salariés.
 - La formation permet à l'entreprise CEVITAL d'accroître ses résultats

Tableau n°04 : Répartition l'échantillon selon Age.

Age	Fréquence	Pourcentage %
[25-35]	18	30,00
[36-45]	26	43,33
46 et plus	16	0,26
Total	60	100

Source : Donnée de l'enquête

La lecture de ce tableau nous montre que la catégorie la plus dominante est celle de 36-45 ans avec un pourcentage 43,33% suivi de la catégorie d'âge 25-35 ans avec un pourcentage de 30,00 %, finalement 0,26% sont âgés de 46ans et plus.

D'une manière générale nous constatant que notre échantillon d'étude est moyennement âgé, ce qui permet à l'entreprise de compter sur eux pour faire face aux défis à venir devant l'économie du marché, la concurrence et pour les déferents projets qu'elle envisage.

Tableau n° 05 : Répartition l'échantillon selon le sexe.

Sexe	Fréquence	Pourcentage %
Masculin	50	83,33
Féminin	10	16,67
Total	60	100

Source : Donnée de l'enquête

D'après l'interprétation de ce tableau, nous constatant que la majorité de bénéficiaire de la formation professionnelle son de sexe masculin 83,33 %, alors que 16,67% sont de sexe féminin. L'explication de cette déférence situe dans la main - d'œuvre qui est de majorité masculin, car les femmes représentent seulement un taux très faible de l'effectif global de l'entreprise.

Cet écart remarquable entre les deux sexes peut s'explique par les méthodes de travail appliqué au sein de la SPA Cévital, car c'est une entreprise de production qui nécessite une mobilisation des forces physique dans la manœuvre des engins, des machines, une résistance aux obstacles est imprévues qui exigent des compétences, aptitudes et efforts aux difficultés supplémentaires.

Tableau n° 06: Répartition l'échantillon selon le niveau d'instruction.

Niveau de d'instruction	Fréquence	Pourcentage %
Moyen	9	15
Secondaire	7	12
TS	14	23,33
Universitaire	30	50,00
Total	60	100

Source : Donnée de l'enquête

Le tableau montre que la majorité des enquêtés possède un niveau universitaire avec un pourcentage de 50,00 %, suivi de niveau TS avec un taux de 23,33%, en troisième position les moyens représente une proportion de 15 %, enfin ceux qui ont un niveau secondaire avec 12%.

Ces résultats nous permettent de constater que la majorité des personnes interrogés ont suivi des études supérieures par lesquelles ont acquis des bagages théoriques et intellectuels, ce qui facilite leurs insertions professionnelles, cela et du à la nature du travail qui nécessite un grand savoir-faire et une grande maîtrise.

Tableau n° 07: Répartition l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle :

Catégorie socioprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage %
Cadre	23	38
Agent de maîtrise	24	40,00
Agent d'exécution	13	0,21
Total	60	100

Source : Donnée de l'enquête

Le tableau ci-après montre que la majorité de notre population d'étude, est représenté par la catégorie des agents de maîtrise avec 40,00 % suivi de la catégorie des cadres avec 38 %, ensuite on trouve la catégorie d'agent d'exécution avec un taux de 0,21 %. Celui-ci s'explique par la stratégie et la politique de recrutement de l'entreprise afin d'avoir une équipe cultivé et bien formé dans le but d'exploité leurs connaissances et leurs compétences.

Ces résultats nous permettent de constater que presque la moitié de la main d'œuvre de la SPA Cévital est composée d'agents de maîtrise, et un peu moins par les cadres. Ce qui peut nous induire à dire que cette entreprise est composé essentiellement de travailleurs qualifiés et compétents dans leur domaine d'expertise.

Tableau n° 08: Répartition l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle :

Ancienneté professionnelle	Fréquence	pourcentage %
[1-3]	10	17
[4-6]	8	13
[7-10]	10	17
[11-15]	14	23
Plus de 15	18	30
Total	60	100

Source : Donnée de l'enquête

Le tableau repartie les interrogés selon leur ancienneté dans l'entreprise, ont remarqué que la majorité des enquêtés ont d'expérience plus de 15ans avec un taux de 30 %, suivi d'un taux de 23 % pour ceux qui sont dans la catégorie de 11 à 15 ans, tant dit que ceux qui ont entre [1-3] et [7-10] ans représente 17 %, les salariés qui accumule une expérience de [4-6] ans et plus avec un taux de 13 %.

La majorité de notre population d'étude avec un taux de 30 % à accumulé une fréquence d'ancienneté faible, et cela s'explique dans l'histoire de l'entreprise, car avant été une filiale autonome, et depuis 2006 à nos jours, l'entreprise devient une unité de CEVITAL. Cette analyse montre que la SPA Cévitall accorde un grand effort pour le personnel qui va s'intégrer dans son organisation, mais cela se focalise sur sa qualification assuré par l'entreprise, et qui aussi il s'appuie sur le rajeunissement qui peut apporter de nouvelle connaissance pour le bien de l'entreprise, contrairement à ce qui compte plus de 15 ans d'expérience qui peut être de jour à l'autre il va quitter l'entreprise.

Hypothèse 1 : La formation a un impact positif sur la motivation des salariés.

Ici nous essaierons de lister et d'organiser nos différents tableaux qui concernent notre première hypothèse.

Tableau n° 09 : Répartition l'échantillon selon le suivi de la formation :

Suivi d'une formation	Fréquence	Pourcentage %
Oui	54	90
Non	6	10
Total	60	100

Source : Donnée de l'enquête

D'après les collectes des données, ce tableau montre que la totalité de notre population d'étude avec un taux de 90 % ont bénéficié d'une formation professionnelle au sein de la SPA Cévital. Cependant un taux de 10% représente ce qui n'ont pas bénéficié d'une formation. Comme cela nous constatons que l'entreprise aux chances d'accéder à la formation, et elle permet à ces salariés de réaliser leur formation selon leur besoin professionnelle.

On peut traduire ces résultats par le fait que la SPA Cévital accorde une grande importance à la formation professionnelle de ses salariés d'où la multiplication des opportunités de suivi de formation en faveur de ses travailleurs.

Tableau n° 10: Répartition l'échantillon selon programme de formation

programmes de suivi de formation	Fréquence	pourcentage %
Oui	50	83,33
Non	10	17
Total	60	100

Source : Données de l'enquête

Les résultats de ce tableau affiche la majorité des enquêtés avec un taux de 83,33% ont bénéficié et motivé avec le programme de formation durant leurs carrières professionnelles au sein de l'entreprise CEVITAL, cependant un taux de 17% représente ce qui n'ont pas bénéficié d'un programme de formation.

On peut traduire cela par le fait que la SPA Cévital accorde une grande importance tant aux opportunités de formations professionnelles de ses salariés qu'au contenu des dites formations.

Tableau n° 11: Répartition de l'échantillon selon le programme de formation de CEVITAL est inspirant ou motivant :

Les lieux de formation	Fréquence	Pourcentage %
Dans l'entreprise	15	25,00
A Distance	2	3,33
Dans un centre de formation	14	23,33
En alternance	15	25,00
Autre	14	23,33
Total	60	100

Source : Donnée de l'enquête

Les données de ce tableau font ressortir que la majorité des enquêté soit 25,% ont suivi des formations dans l'entreprise, et dans l'entreprise et centre de formation aussi 25,%, tant dit que 23,33 % fait leur formation dans un centre de formation et autre, par contre 3,33% bénéficié d'une formation à distance.

Nous constatons que l'entreprise CEVITAL favorise les formations internes et externes en tenant compte de la disposition des centres de formations. CEVITAL et l'une des entreprises qui considère la formation professionnelle comme un moyen fondamentale dans le développement de l'entreprise et de ces salariés.

Tableau n° 12: Répartition de l'échantillon selon le type de formation :

Type de formation suivi	Fréquence	Pourcentage %
Recyclage	10	16,67
perfectionnement	25	41,67
Apprentissage	9	15,00
Autre	16	26,67
Total	60	100

Source : Donnée de l'enquête

Tableau ci-dessus nous montre que la majorité des enquêtés ont suivait la formation du type de perfectionnement avec un taux de 41,67 % par contre ceux qui ont opté pour autre avec un taux de 26,67 %, ensuit celle du type recyclage qui représente un taux de 16,67 % enfin ceux qui ont opté pour du type apprentissage avec un taux de 15,00 %.

A partir des résultats collecté des enquêtés, nous avons déduit que la formation la plus suivi est celle de type perfectionnement, ce qui explique par la nature du travail qui exige l'amélioration et le développement des compétences des salaries.

Tableau n° 13: Répartition de l'échantillon selon l'appréciation de la formation dans le domaine d'activité

L'appréciation de formation dans le domaine d'activité	fréquence	Pourcentage %
Facteur de motivation	22	36,67
accélérateur de carrière	0	0,00
sortir de quotidien	10	16,67
professionnel	28	46,67
Total	60	100

Source : Donnée de l'enquête

Selon le tableau, on constate que 46,67% des salariés ils ont trouvé que l'appréciation de formation dans le domaine d'activité est professionnelle, et 36,67% des répondants affirment que l'appréciation de formation dans le domaine d'activité est un facteur de motivation, suivi de 16,67% des répondants qu'ils affirment que l'appréciation de formation dans le domaine d'activité fait sortir de quotidien, enfin 0% sont des répondants qui affirment que c'est un accélérateur de carrière.

Ces résultats traduisent d'une manière générale que les salariés bénéficiant de formation professionnelle la vivent différemment en fonction de leur domaine d'activité, et que dans un cas comme dans l'autre la formation professionnelle ne constitue pas un facteur d'évolution hiérarchique au sein de la SPA Cévital.

Hypothèse 2 : La formation conduit à la satisfaction des salariés.

Ici nous essaierons de lister et d'organiser nos différents tableaux qui concernent notre deuxième hypothèse.

Tableau n° 14: Répartition de l'échantillon selon la satisfaction de durée de formation

Dure de la formation	fréquence	Pourcentage %
Oui	28	46,67
Non	32	53,33
Total	60	100

Source : Donnée de l'enquête

La lecture de ce tableau montre que 53,33 % les enquêtés ont suivi des formations dont ils ne sont pas satisfait de sa durée. Par contre ceux qui ont satisfait du durée de formation représente un pourcentage de 46,67%. Ce qui semble indiquer la SPA Cévital offre des formations dont plus de la moitié des bénéficiaires ne sont pas satisfaits de leurs durées.

Tableau n° 15: Répartition de l'échantillon selon les satisfactions de durée de la formation et CSP

Durée de la formation et CSP	oui		non		total	
	f	%	f	%	f	%
Cadre	10	16,67	13	21,67	23	100
Agent de maitrise	9	15,00	15	25,00	24	100
Agent d'exécution	9	15,00	4	6,67	13	100
total	28	46,67	32	53,33	60	100

Source : Donnée de l'enquête

D'après ce tableau qui concerne la répartition entre la durée de la formation et la CSP nous constatons que la majorité des enquêtés signale leurs insuffisance de la durée de formation par un taux de 53,33 %, parmi eux on trouve les agents de maîtrise avec un taux de 25,00 % ensuite les cadres avec un taux de 21,67% et enfin les agents d'exécutions avec un taux 6,67 % par contre ceux que considèrent que la durée est suffisante avec taux de 46,67% repartis selon les agents de maîtrise et les agents d'exécution avec un taux de 15,00% à la fin on trouve les cadres qui signalent leurs suffisance a la durée avec un pourcentage élevé par rapport aux autres de 16,67%.

De cela on constate que la majorité des enquêtés considèrent la durée de formation est insuffisante avec un pourcentage total de 53,33% contre 46,67% qui la trouve suffisante.

Tableau n° 16: Répartition de l'échantillon selon la satisfaction des suivis de formation :

Satisfactions des salarié à l'issu de formation	Fréquence	Pourcentage %
Très satisfait	20	33,33
satisfait	27	45,00
Moyennement satisfait	13	21,67
Insatisfait	0	0,00
Total	60	100

Source : Donnée de l'enquête

D'après les résultats de ce tableau nous remarquons que 45,00 % de la population étudiée sont satisfait par la formation et 33,33 % sont très satisfait. Suivi des salaires qui sont moyennement satisfait avec un taux de 21,67%, enfin 0% qui signale leur insatisfaction.

Nous constatons que la satisfaction de la majorité à l'issu de la formation est dû aux conditions favorables de stage en terme de moyen matériel nécessaire, l'animation, la durée de la formation, l'adéquation de la formation à leurs niveaux et à leurs postes. Ce qui nous poussent à déduire que ce là, encouragent les salarié à suivre d'autres actions de formation.

Tableau n° 17: Répartition de l'échantillon selon le bénéfice d'évolution hiérarchique :

Bénéfice d'évolution hiérarchique	F	Pourcentage %
Promotion	17	28,33
Mobilité	5	8,33
Réorientation	6	10,00
Rien	32	53,33
Total	60	100

Source : Donnée de l'enquête

D'après les résultats ces dessus nous remarquons que la majorité des enquêtés avec en taux 53,33% n'ont pas bénéficié d'une évolution hiérarchique, et 28,33% dit avoir une promotion après suivi de formation, 10% réorientation, et 8,33% mobilité.

On constate ainsi que l'entreprise forme dans plus de la majorité des cas, ses employés pour améliorer leurs compétences dans l'exécution des tâches, et très peu bénéficie d'évolution hiérarchique après formation ou de réorientation.

Hypothèse 3: La formation permet à l'entreprise d'accroître ses résultats

Ici nous essaierons de lister et d'organiser nos différents tableaux qui concernent notre troisième hypothèse

Tableau n° 18: Répartition de l'échantillon selon qualification de l'impact de formation sur le rendement de salarié :

Qualification de l'impact de formation sur rendement	fréquence	Pourcentage %
Très satisfait	16	26,67
Satisfait	30	50,00
Peut satisfait	12	20,00
Pas de tout satisfait	2	3,33
Total	60	100

Source : Donnée de l'enquête

D'après l'analyse de ce tableau nous trouvons que 50% des interrogés affirment qu'ils sont satisfaits de leurs rendements après la formation qu'ils ont suivie, 26,67% des interrogés sont très satisfait, ensuite 20% des interrogés sont peu satisfait, enfin 3,33% des interrogés ils ne sont pas de tout satisfait de l'impact de formation sur leurs rendement.

Suite à ces résultats, nous remarquons que la grande majorité des employés de la SPA Cévital sont globalement satisfaits de l'impact que la formation professionnelle occasionne sur leur rendement. La formation améliore donc sans doute leur performance professionnelle.

Tableau n° 19: Répartition de l'échantillon selon le niveau de connaissance :

Le niveau de connaissance est	Fréquence	Pourcentage %
Améliorer beaucoup	38	63,33
Peu améliorer	22	36,67
Sans changement	0	0,00
Total	60	100

Source : Donnée de l'enquête

Les données de ce tableau montre que 63,33% des personnes interrogés disent que leurs niveau de connaissances beaucoup améliorer a l'issue de la formation; et 36,67% trouvent que leur savoir s'est peu améliorer ; enfin 0 % sont des personnes qui ne sentent aucun changement La formation représente un moyen qui permet au salariés de se trouvé émergé dans le niveau environnement professionnelle susceptible de développer ouverture sur de nouvelle aidées pratiques professionnelle et l'acquisition d'un bagage intellectuelle nécessaire pour l'adéquation au taches effectues.

À travers l'analyse de ce tableau nous remarqué que la capacité de la majorité des d'enquêtés sont améliorées, pare ce que la formation joue un rôle majeur dans la persistance de la capacité d'adaptabilité surtout que l'entreprise entend aujourd'hui à améliorer l'efficacité de l'adaptabilité de ces salariés.

Tableau n° 20: Répartition de l'échantillon selon la contribution de la formation à enrichir les connaissances et niveau d'instruction :

La formation contribué en enrichir vos connaissance et niveau d'instruction	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Moyen	7	11,67	2	3,33	9	100
Secondaire	7	11,67	0	0,00	7	100
TS	13	21,67	0	0,00	14	100
Universitaire	26	43,33	5	8,33	30	100
Total	53	88,33	7	11,67	60	100

Source : Donnée de l'enquête

Les résultats montre qu'une grande part de l'échantillon considère que la formation suivi est contribué à enrichir les connaissances des salariés pour un taux de 88,33 % puis 11,67 % pour ceux qui ont disent la formation n'ont pas contribué à enrichir leurs connaissances. Parlant de niveau d'instruction des salaries et sa relation avec la contribution de la formation à enrichir les connaissances, on trouve que les universitaires qui représente un taux plus élevé par la contribution à enrichir leurs connaissances avec un taux de 43,33%, par contre 8,33% qui sont pas d'accord que la formation contribué à enrichir leurs connaissances, ensuite les TS signalent leurs contribution à enrichir leurs connaissance avec un taux de 21,67 %, par contre 0% qui sont pas d'accord que la formation contribué à enrichir leurs connaissances, puis viens les moyens avec un taux de 11,67%, par contre 3,33% qui sont pas d'accord, Enfin les secondaires avec un taux qui est 11,67, par contre 0% ce qui représente le taux le plus faible.

Tableau n° 21: Répartition de l'échantillon selon la contribution de la formation à enrichir les connaissances et niveau d'instruction:

Les difficultés rencontrées et ancienneté professionnel	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
[1-3]	1	1,67	9	15,00	10	100
[4-6]	0	0,00	6	10,00	8	100
[7-10]	7	11,67	3	5,00	10	100
[11-15]	4	6,67	11	18,33	14	100
Plus de 15	4	6,67	15	25,00	18	100
Total	16	26,67	44	73,33	60	100

Source : Donnée de l'enquête

En analysant ce tableau nous constatons qu'une majorité des enquêtes ne trouvent pas des difficultés dans l'exécution des tâches dans leurs postes à l'issue de leur formation avec un pourcentage de 73,33% contre 26,67% qui trouvent des difficultés dans l'exécution des tâches.

A partir de ces résultats on a pu déduire que ceux qui ne trouvent pas de difficulté dans l'exécution des tâches sont de l'ancienneté professionnelle de plus de 15ans avec un taux de 25% , est cela grâce à leur expérience professionnelle et aux connaissances acquises durant les formations suivies , par contre 6,67% seulement qui trouvent des difficultés , ensuite ceux de l'ancienneté professionnelle de 11-15 qui ne trouvent pas des difficultés dans l'exécution des tâches avec un pourcentage de 18,33 % contre 6,67 % qui réclament leurs difficultés, puis ceux qui ont une ancienneté professionnelle varie entre 1-3, avec un pourcentage de 15,00% pour ceux qui trouvent pas des difficultés contre 1,67 % qui signalent.

Tableau n° 22: Répartition de l'échantillon selon l'indicateur de performance utilisée dans l'entreprise

Indicateur de la performance utilisée dans l'entreprise	fréquence	Pourcentage %
Tableau de bord	26	43,33
Le suivi du plan de formation	17	28,33
Bilan de formation	5	8,33
L'entretien annuel	12	20,00
Enquête de satisfaction	0	0,00
Total	60	100

Source : Donnée de l'enquête

Suivant les réponses collectés, 43,33% la majorité stipulent que le tableau de bord comme indicateur de la performance utilisée dans l'entreprise, 28,33% ont sélectionnés le suivi de plan de formation comme un indicateur, suivie par 20% qui ont sélectionnées l'entretien annuel, puis 8,33% qui ont sélectionnées le bilan de formation, tandis que 0% restants ont répondu enquête de satisfaction.

Ainsi près de la moitié des enquêtés pensent le tableau de bord le plus adapté des indicateurs de performance.

Tableau n° 23: Répartition de l'échantillon selon les profits de la formation pour l'entreprise:

La formation apport des profits pour entreprise	Fréquence	Pourcentage%
Oui	53	88,33
Non	7	11,67
Total	60	100

Source : Donnée de l'enquête

Le tableau ci - dessous montre que la majorité des enquêteurs avec un taux de 88,33% ont affirmé que la formation représente un moyen de développement de l'entreprise, par contre seulement un taux de 11,67 % ont prévu le contraire.

D'après ce tableau , nous déduisant que la formation représente réellement un moyen de développement de l'entreprise , car la formation est devenue une nécessité pour tout entreprise industrielle pour faire face à la monter de la concurrence, de la mondialisation, de l'économie du marché.

Tableau n 24: Répartition de l'échantillon des profits de la formation pour l'entreprise selon la catégorie socio-professionnelle

Profits de la formation pour l'entreprise et CSP	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	21	35,00	2	3,33	23	100
Agent de maîtrise	22	36,67	2	3,33	24	100
Agent d'exécution	8	13,33	5	8,33	13	100
Total	51	85,00	9	15,00	60	100

Source : Donnée de l'enquête

En analysant les données affichées par ce tableau, il s'y dégage que 85% des enquêtés affirment que la formation fait accroître les résultats de l'entreprise et 15% avancent le contraire. Ces résultats sont partagés par catégories socioprofessionnelles : cadre (avec 35% qui avancent que la formation est profitable pour l'entreprise et 3,33% contre) ; Agent de maîtrise (36,67% pour et 3,33% contre) ; et les agents d'exécution (13,33% pour et 8,33% contre). La formation représente une offre essentielle à sa productivité, les formes ont réussi à acquérir un savoir et un savoir-faire, ce qui a permis à l'entreprise d'avoir un effectif compétent et plus opérationnel dans leurs travaux jugés nécessaires pour tout développement de toute entreprise.

Vérification et discussion des hypothèses

Cette partie consiste à vérifier et à se prononcer sur les hypothèses que nous avons émises au début de notre étude qui sont au nombre de trois.

La formation socioprofessionnelle est un processus éducatif qui vise à préparer les individus à intégrer le marché du travail et à développer des compétences professionnelles et sociales qui leur permettront de réussir dans leur carrière. Cette formation peut prendre diverses formes, telles que des programmes de formation professionnelle, des stages en entreprise, des cours de développement personnel, etc.

Hypothèse 01 : La formation a un impact positif sur la motivation des salariés.

Pour approcher l'hypothèse selon laquelle la formation professionnelle a un impact positif sur la motivation des salariés, une théorie pertinente est la théorie de l'autodétermination (TAD) de Deci et Ryan (1985). Selon cette théorie, la motivation des individus est influencée par trois besoins psychologiques fondamentaux : l'autonomie, la compétence et la relation sociale. Les individus ont besoin de se sentir autonomes dans leurs choix, compétents dans leurs tâches et connectés socialement à leur environnement de travail. Lorsque ces besoins sont satisfaits, les individus sont plus motivés et engagés dans leur travail.

La formation professionnelle peut contribuer à satisfaire ces besoins psychologiques fondamentaux. Par exemple, en offrant des formations qui permettent aux salariés de développer de nouvelles compétences et de prendre des décisions autonomes dans leur travail, l'entreprise peut favoriser la satisfaction du besoin d'autonomie. De même, en fournissant des formations qui aident les salariés à améliorer leur compétence et leur performance, l'entreprise peut contribuer à la satisfaction du besoin de compétence. Enfin, en organisant des formations qui encouragent la collaboration et le partage de connaissances entre les salariés, l'entreprise peut aider à satisfaire le besoin de relation sociale.

Ainsi, la théorie de l'autodétermination fournit un cadre utile pour comprendre comment la formation professionnelle peut contribuer à la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux des salariés, et donc à leur motivation et leur engagement dans leur travail.

Pour illustrer avec notre enquête, les opportunités de formation et de développement des compétences aident les salariés à se sentir plus compétents et plus motivés. Ce qui les encourage à innover, être plus impliqués dans leur travail, et renforce leur motivation intrinsèque. Nos résultats recueillis nous exhortent à nous aligner en faveur de notre première hypothèse car

plusieurs éléments de réponse penchent à suggérer qu'au sein de la SPA CEVITAL, la formation professionnelle inspire et motive les salariés.

Hypothèse 02 : La formation conduit à la satisfaction des salariés

Pour expliquer l'hypothèse selon laquelle la formation conduit à la satisfaction des salariés, la théorie de **Herzberg** (1960) sur l'enrichissement des tâches (Job ENRICHMENT THEORY) semble bien indiquée.

Selon la théorie de l'enrichissement des tâches, l'ajout de tâches supplémentaires et stimulantes dans le travail peut améliorer la satisfaction des salariés en augmentant leur niveau de motivation et d'intérêt pour leur travail. La théorie suggère que les salariés sont motivés par des tâches qui sont significatives, autonomes, variées et offrent des opportunités de développement personnel. La formation professionnelle peut contribuer à l'enrichissement des tâches en permettant aux salariés d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances qui leur permettent de prendre en charge des tâches plus complexes et variées. En offrant des formations qui leur permettent d'élargir leur champ de compétences et de responsabilités, l'entreprise peut offrir aux salariés des tâches plus stimulantes et intéressantes, contribuant ainsi à leur satisfaction au travail.

Par conséquent, la théorie de l'enrichissement des tâches fournit un cadre idéal pour cerner comment la formation professionnelle peut conduire à la satisfaction des salariés en améliorant leur niveau de motivation et d'intérêt pour leur travail grâce à l'enrichissement de leurs tâches. Comparé à notre hypothèses, nos recherches affichent que la satisfaction de ses salariés est une préoccupation importante pour la SPA Cévital car elle constitue un facteur de réussite et de performance pour l'entreprise. Comme avancée par la théorie de l'enrichissement des tâches, l'acquisition de nouvelles connaissances permet d'accroître la satisfaction des salariés car elle favorise la maîtrise des tâches les plus complexes. Cette insertion est aussi soutenue par les résultats de notre enquête qui affirment que la SPA CEVITAL avant tout pour développer leurs compétences pour faciliter l'exécution des tâches que pour pouvoir leur offrir des avancements hiérarchiques.

Hypothèse 03: La formation permet à l'entreprise CEVITAL d'accroître ses résultats.

La théorie de **Richard Boyatzis** dans les années 1980 la gestion des compétences (Skills Management Theory) est pertinente pour illustrer cette hypothèse. Selon cette théorie, les compétences des salariés sont des ressources clés pour l'entreprise et leur gestion efficace peut contribuer à améliorer la performance de l'entreprise. La formation professionnelle peut aider les entreprises à gérer efficacement les compétences de leurs salariés en développant des programmes de formation adaptés à leurs besoins et à ceux de l'entreprise. Les compétences acquises grâce à la formation professionnelle peuvent permettre aux salariés de mieux comprendre leur travail, d'effectuer leurs tâches plus efficacement, et d'apporter des contributions plus significatives à l'entreprise. Cela peut conduire à une meilleure qualité des produits et services, une productivité accrue et une meilleure satisfaction des clients.

En outre, la formation professionnelle peut aider à développer des compétences spécifiques pour répondre aux besoins de l'entreprise, tels que des compétences en gestion de projet, en communication, en leadership, en résolution de problèmes, etc. L'acquisition de ces compétences par la formation professionnelle peut aider les salariés à être plus efficaces dans leur travail et à contribuer davantage à l'entreprise. Cela peut également améliorer leur employabilité et leur motivation, ce qui peut conduire à une réduction du taux de rotation du personnel et une augmentation de la rétention des salariés.

Ainsi, la théorie de la gestion des compétences qui fournit un cadre utile pour illustrer notre troisième hypothèse. Les résultats de notre enquête avancent également que la formation professionnelle aide les entreprises à répondre à ses besoins en termes de compétence, de productivité et d'accroissement de ses résultats. Ainsi la formation est profitable pour l'entreprise car elle accroît ses résultats en offrant aux salariés des programmes de salariés qui enrichissent et développent leurs habilités au travail, augmentant ainsi leurs efficacités dans la réalisation des tâches et l'atteinte des objectifs.

Donc en résumé, nous pouvons dire que grâce aux résultats obtenus pendant notre enquête, nous trois hypothèses sont confirmées puisqu'elles répondent aux questions de problématique posées.

Conclusion

En conclusion, cette partie de notre mémoire sur la formation professionnelle nous a permis de confirmer toutes nos trois hypothèses que nous avons émises au début de notre étude. Nous avons pu constater que la formation professionnelle joue un rôle majeur dans le développement des compétences des travailleurs, ainsi que sur leur motivation et leur engagement. Ce qui de ce fait, permet à l'entreprise d'accroître ses objectifs d'affaire. Nous avons également confirmé que les formations courtes et modulaires sont particulièrement adaptées aux besoins des travailleurs en reconversion professionnelle ou en quête de développement de compétences spécifiques.



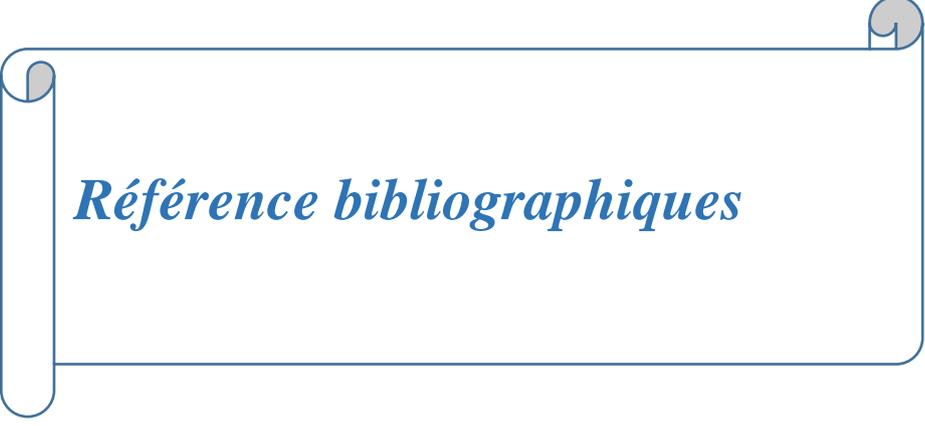
Conclusion générale

Conclusion générale

Notre étude avait pour but d'analyser l'impact de la formation professionnelle sur les salariés et l'entreprise CEVITAL afin de déterminer son impact sur le développement des compétences des employés de CEVITAL. À partir de cette recherche, nous avons constaté que la formation professionnelle constitue un investissement stratégique essentiel pour améliorer la qualité, la pertinence et la productivité des systèmes. La formation professionnelle fait partie intégrante de la politique de gestion des ressources humaines et représente une condition préalable à toute innovation ou changement, car elle permet l'adaptation et le développement des compétences des salarié en fonction de l'évolution des emplois.

Notre question de recherche principale était la suivante : " Quel est l'impact de la formation sur les salariés et l'entreprise. De plus, notre hypothèse de recherche selon laquelle la FP favorise le développement des capacités et l'adaptation des salariés aux exigences de leur environnement a été vérifiée. Nous avons constaté que la formation au sein de l'entreprise est un facteur d'ajustement et d'adaptation, et que l'entreprise CEVITAL accorde une grande importance à la formation de ses employés afin d'acquérir de nouvelles connaissances, méthodes et techniques de travail, et d'améliorer leur intégration et leur efficacité dans leurs postes.

Ainsi, la formation professionnelle est actuellement indispensable pour les entreprises, qui doivent impérativement investir dans le capital humain, un véritable atout pour leur avenir. Enfin, d'après les résultats obtenus, nous pouvons conclure que la formation professionnelle au sein de entreprise CEVITAL constitue un exemple pour les entreprises. En ce qui concerne la gestion efficace du capital humain, cela encourage d'autres entreprises à s'ajuster aux diverses évolutions du marché, devenu de plus en plus compétitif.



Référence bibliographiques

Ouvrages

1. ANGERS MAURICE(1997), initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines `ED CASBAH, Alger.
2. AKOTOUF OMAR (1990) méthode des sciences sociales et approche qualitative, presse de l'université de Québec, Montréal.
3. BOUDOU RAYMOND (des méthodes en sociologie) 2^e édition paris.
4. RAYMOND QUIVY, LUC VAN CAMPENHOUDT(1995) « manuel de recherche en sciences sociales » 3^e édition, paris
5. ARDOUIN THIERRY, ingénierie de formation pour l'entreprise, édition DUNOD, Paris, 2006.
6. CITEAU JEAN PIERRE, gestion des ressources humaines, éd Masson, Paris1992.
7. CHOE GUILLOT-SOULEZ la gestion des ressources humaines 7^e édition 2015.
8. COLLETTE CHARLES, ANDRE DYRIEUX, la formation dans l'entreprise guide pratique, édition Delmas, 1^{er} édition, Paris, 75007,
9. COHEN ANNICK, toute la fonction ressources humaines, édition DUNOD, Paris, 2006,
10. DIMITRI. W-les ressources humaines, 2^e édition organisation, Paris, 2003.
11. DUMAIS, J, F(2008) guide des ressources humaines, destiné aux entreprises des technologies de l'information, édition TECHNO, compétence réalisé en collaboration avec FRP groupe-conseil.
12. GUALINO l'extenso édition,
13. GADINL, GUERIN, FPIGERE F, GRH, pratiques et éléments de théorie, édition DUNOD, paris, 1997.
14. GUERRERO, S (2014) « Les outils des RH, les savoir-faire essentiels en GRH », 3^{ème} édition, Paris, éditions DUNOD,

15. JACQUE SOYER, fonction formation, 2ème édition, édition d'organisation, Paris 1999,
16. Rober papin, l'art de diriger, 2^e édition, donod, paris 2002.
17. SAINSAULIEU (1995), « Sociologie de l'entreprise, organisation, culture de développement ». Ed DOLLOZ
18. SEKIOUL. Et les autre, gestion des ressource humaines. De Boeck université, les éditons 4 linc, 199
19. THIERRY ARDOUIN, Ingénierie de Formation pour l'entreprise, 2ème édition, édition DUNOD, Paris, 2006,

Site internet

20. <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/>
21. <http://www.agencewebgram.com/2021/12/Les-12-principales-fonctions-d-u>
22. [GRH.html](http://www.universalis.fr/encyclopedie/theorie-des-organisations/1-le-taylorisme/) <https://www.universalis.fr/encyclopedie/theorie-des-organisations/1-le-taylorisme/>
23. <https://extranet.editis.com/it>
24. <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/gestion-des->
25. yonixweb/images/300/art/doc/7/70daa3bc77fe4f35313532343532353837313138.pdf.
26. <https://www.ummt0.dz/fsecsg/wp-content/uploads/2019/01/Cours-de-Gestion-des-entreprises-2LMD-SFC-Section-B-2019.pdf>

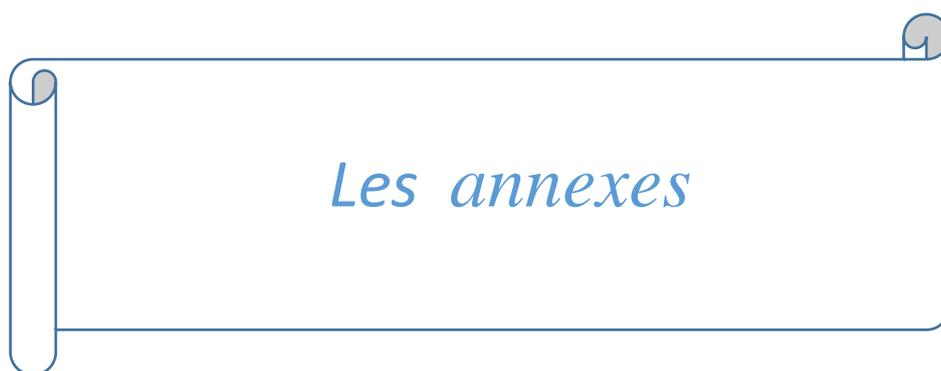
Mémoire

27. AZNI FARID, AMEUR A.HALIM (2013) mémoire licence en sociologie option organisation du travail « L'impact de la formation sur la motivation des salarié au travail »
28. HAMOUCHE SONIA, L'impact de la formation professionnel continue sur la gestion des carrières dans l'entreprise.
29. Mémoire formation et développement des compétences au sein de l'entreprise, option management des ressources humaines.

Article

[Les 7 objectifs de la GRH et les missions de la fonction RH \(wikimemoires.net\)](#)

[La formation-cloudfront, net, pg14](#)



Les annexes

Questionnaire

Partie I-Données personnelles

1-Age :

25 –35

46 ans et plus:

36 – 45 :

2-Sexe

- Masculin:

- Féminin :

3- Niveau d'instruction

- Moyen :

- Secondaire :

TS :

- Universitaire :

4- Votre catégorie socioprofessionnelle : cadre: agent d'exécution :

agent de maîtrise:

5- Ancienneté professionnel:

De 1 à 3 ans De 4 à 6 ans De 7 à 10 an De 11 à 15 ans

plus de 15 ans

Partie II – La formation dans l'entreprise

6- Votre entreprise vous propose t-elle des programmes de formation ?

- Oui : - Non

7-Avez-vous déjà suivi une formation ?

- Oui : - Non :

8- où avez-vous suivi cette la formation?

Dans l'entreprise: A distance: Dans un centre de formation:

Autr:

9- Quel type de formation que vous avez suivi ?

- Recyclage : - perfectionnement :

- Apprentissage : - autre :

10- La formation que vous avez suivie est elle adéquate à votre poste

- Oui : - Non:

11- La durée de la formation est elle suffisante ?

- Oui: - Non :

12- Après avoir reçue une formation, votre niveau de connaissance est:

- Améliorer beaucoup : - peu améliorer:

- sans changement: :

13 -Êtes – vous satisfait des formations que vous avez suivies

- Très satisfait
- Satisfait :
- Moyennement satisfait:
- Insatisfait :

Justifier:

.....
.....

14-A l'issue des formations trouvez – vous des difficultés dans l'exécutions des tâches?

- Oui :
- Non :

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

15- A l'issue des formations êtes vous mieux adapté a votre environnement de travail ?

- Oui
- Non:

Si «oui

Porquoi ?:

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

Si «Non

Porquoi?

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

16- De manière générale, penser vous que la formation est bénéfique pour les salariés ?

- Oui:

- Non

17- Avez-vous bénéficié d'une évolution hiérarchique après cette formation:

Promotion: Réorientation: Mobilité: Rien:

18-Comment percevez-vous la formation dans votre domaine d'activité?

Facteur de motivation: accélérateur de carrière:

sortir du quotidien: professionnel:

III la contribution de la formation sur le développement des salariés et l'entreprise

19- Trouvez-vous que la politique de formation de votre entreprise est:

Très satisfaisante: satisfaisante: peu satisfaisante:

pas du tout satisfaisante:

20- Diriez-vous que la formation a contribué à enrichir vos connaissances?

Oui:

Non:

21-Quels sont les indicateurs de performance utilisées dans votre entreprise?

Tableau de bord : Le suivi du plan de formation: bilan de formation

Les entretiens annuels: Enquête de satisfactio:

22 - Trouvez-vous le programme de formation de Cevital inspirant ou motivant

- Oui:

- Non:

Si non

Pourquoi?.....

.....

23-Comment qualifierez-vous l'impact de la formation sur vos rendement ?

Très satisfait:

satisfait:

peu satisfait:

pas du tout satisfait:

24-A votre avis les programmes de formation apportent-elles des profits pour l'entreprise sur le long terme ?

- Oui:

- Non:

Expliquez:

.....

25 -D'après vous comment se determine les besoins de formation en cevital?

.....

.....

.....

.....

26- Elle représenté quoi cette entreprise pour vous?

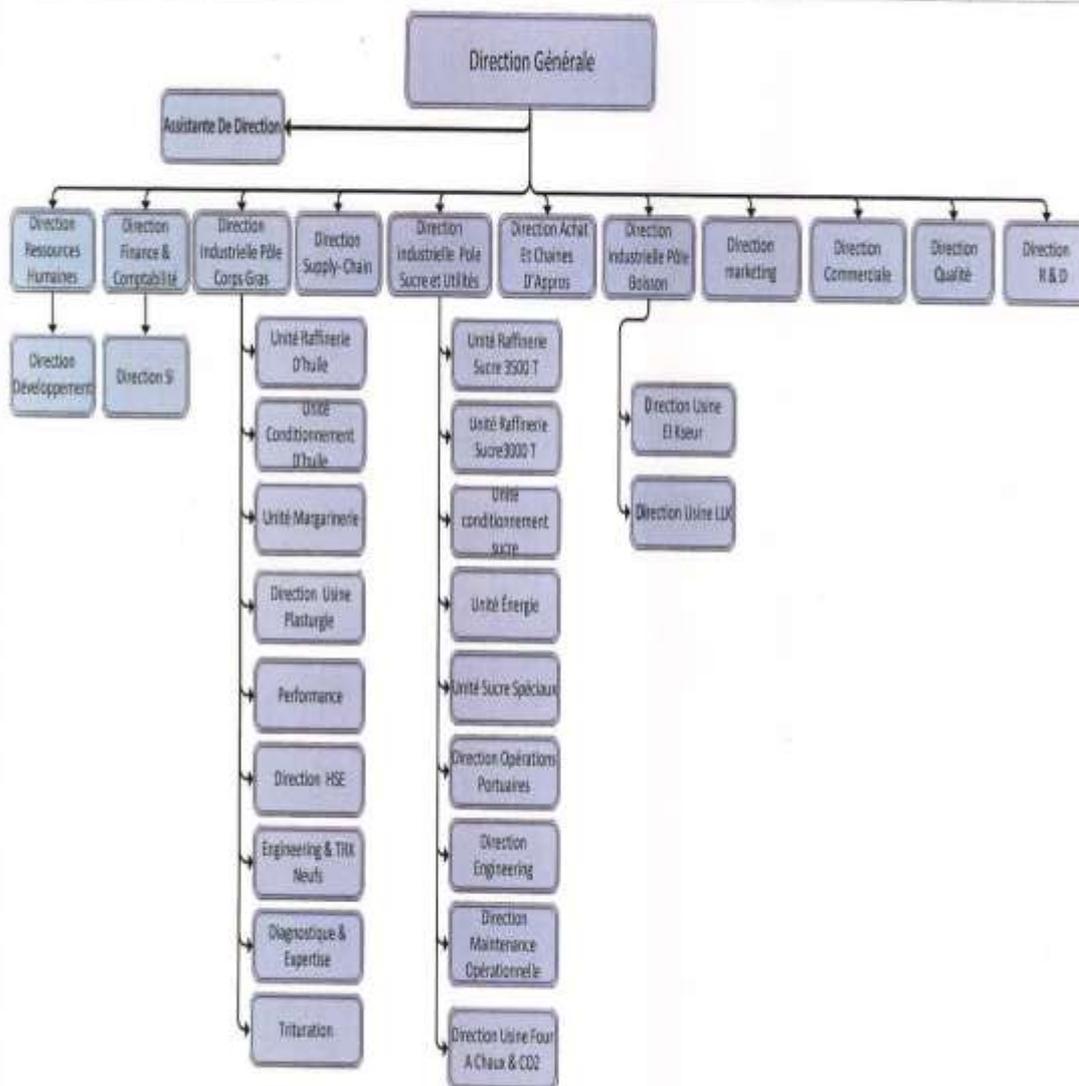
.....

.....

.....

.....

	ORGANIGRAMME		N°Réf	F-RH-006
			Date de Révision	01 Mars 2013
			Version	05

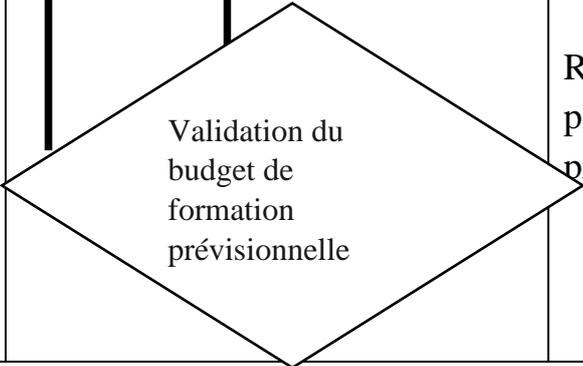


Date: _____	Création <input type="checkbox"/>	Révision <input type="checkbox"/>	Préparé par: _____	Contrôlé par: _____	Validé par: _____
Nom/ Prénom et Fonction					
Visa					

	PROCESSUS DE FORMATION
-----------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------

DESCRIPTION :

-Logigramme :

Qui	Fait QUOI	COMMENT/AVEC QUOI
Toutes les structures		Canevas identification des besoins en formation
Responsable formation	 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Analyse de calibrage et validation des besoins en formation </div>	Canevas identification des besoins en formation
Responsable formation RRH direction de la structure	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Session de calibrage et validation des besoins en formation </div> 	PV de réunion
Responsable formation	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Elaboration du budget de formation (Budgéter les actions de formation) </div>	Canevas des identifications des actions de formation
Directeur Général		Récapitulatif du plan de formation prévisionnel

	↓ Oui	Organisation et suivi des actions de formation
Responsable formation	↓ Mettre en œuvre le plan de formation	
Responsable RH	↓ Communiquer les demandes de formations validées par le directeur de structure	Demande de formation (Support papier)
Service formation	↓ Prospection des organismes de formation	Contrat cadre
Service formation structure concernées	↓ Validation & planification des actions de formation	Mail
Service formation	↓ Communication des plannings de formation pour les RRH	Mail
Service formation participant	↓ Réalisation des actions de formation	Feuilles de présentation, Mail
Participant responsable N+1	↓ Evaluation de l'efficacité de formation	Evaluation à chaud. Evaluation à froid de 04 à 12 mois
Service formation	non Demande d'action corrective oui	Mail

Service formation	Enregistrement et classement	Attestation de formation
responsable	Collaboration forma et qualifié	Ecart en comportement comblé

Résumé

La formation professionnelle constitue l'un des leviers stratégiques de la gestion des ressources humaines, ainsi un moyen important dans l'adaptation des entreprises et le développement des compétences. Elle peut être envisagée selon l'approche économique, psychologique et sociologique.

L'objet de notre travail est d'étudier l'impact de la formation professionnelle sur les salariés et l'entreprise, en portant attention sur les différentes catégories socioprofessionnelles. En ce sens, notre problématique s'articule autour de la question principale « Quels retours la SPA CEVIAL a-t-elle sur les formations qu'elle propose à ses salariés ? autrement dit comment cette dernière motive-t-elle ses salariés ? il ressort de notre enquête menée auprès de 60 salariés, que la formation professionnelle permet l'amélioration des compétences, et la motivation des salariés.

Concepts clés : Formation, salariés, entreprise.

Summary

Professional training is one of the strategic levers of human resources management, as well as an important tool for company adaptation and skills development. It can be approached from an economic, psychological, and sociological perspective.

The aim of our work is to study the impact of training on employees and the company by focusing on different socio-professional categories. In this sense, our research question revolves around the main question 'What is the impact of the training offered by SPA CEVIAL on its employees? In other words, how does the company motivate its employees? Our survey of 60 employees shows that training improves skills and motivates employees. key

Key concepts : Training, employee, company