



جامعة بجاية
Tasdawit n'Bgayet
Université de Béjaïa

Université Abderrahmane Mira de Bejaia



جامعة بجاية
Tasdawit n'Bgayet
Université de Béjaïa

Faculté des lettres et sciences humaines

Département des sciences sociales

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention d'un diplôme de master en sociologie

Option : sociologie du travail et ressources humaines

Thème :

*L'impact de la formation sur la trajectoire
professionnelle des catégories socioprofessionnelles*

Cas pratique : CEVITAL

Préparé par :

IZEM Nadia

Encadré par :

M^{er}. BOUICH Mahrez

Promotion

2012/2013

Remerciements

Nous tenons à remercier tout d'abord ;

Dieu le tout puissant de nous avoir donné le courage d'accomplir ce travail.

Notre promoteur M^r BOUICHE Mahrez qui nous a orienté et aidé l'élaboration de ce modeste travail. ses critiques et ses suggestions nous permis d'évaluer nos connaissances acquises et surtout d'approfondir notre recherche.

Ainsi, nous remercions également l'ensemble des enseignants de notre département, le personnel de l'entreprise CEVITAL, ainsi notre encadreur HADDADI Naima, qui nous aidé pour effectué notre enquête du terrain.

Mes amis, et tous ceux qui nous ont soutenue de prêt ou de loin pendant le travail.

Nadia

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents qui n'ont jamais cessé de m'encourager durant mes études.

A mes chers frères : Hanin, Azal, Sifax

A mes sœurs, Sana, Sonia, Sara

Mon encadreur : M^{er} BOUICH Mahrez

Mes très chères amies : Sabrina I et sa famille, Sabrina B et son mari

Et tous ceux qui ma aider à réaliser mon mémoire

NADIA

Liste des abréviations :

Abréviation	Signification
DRH	Direction des ressources humaines
RH	Ressource humaine
SPA	Société par action
QHSE	Qualité hygiène sécurité environnement
TIC	Technologie de l'information et de la communication

Liste des tableaux :

N° tableau	titre du tableau	Page
01	répartition des enquêtés selon le sexe	66
02	répartition des enquêtés selon l'âge	66
03	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	67
04	répartition des enquêtés selon l'année d'embauche	68
05	répartition des enquêtés selon l'expérience professionnelle	68
06	répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle	69
07	répartition de l'échantillon selon le bénéfice de la formation	70
08	répartition des enquêtés selon la durée de la formation	71
09	la répartition des enquêtes selon le lieu de formation	72
10	la répartition des enquêtés selon le type de formation	73
11	corrélation entre l'expérience et l'année d'embauche	74
12	la corrélation entre l'année d'expérience et la promotion	75
13	corrélation entre expérience et le combien de poste occupé	76
14	Corrélation entre le poste occupé et le bénéfice de formation	77
15	corrélation entre la catégorie socioprofessionnelle et l'objectif de la formation	78
16	corrélation entre la catégorie socioprofessionnelle et le plan élaboré	79
17	corrélation entre l'expérience et les moyens de formation	80
18	corrélation entre la catégorie socioprofessionnelle et la formation répond au' exigence de poste	84
19	corrélation entre le changement de poste et la	85

Liste des tableaux :

	formation facilite à l'adaptation	
20	Corrélation entre l'évaluation de l'entreprise et la recherche de développement des compétences	86
21	corrélacion entre la formation répond à l'exigence de poste et formation souhaité	86
22	corrélacion entre les besoin de formation et la recherche des compétences individuelles	87
23	corrélacion entre les difficultés et la recherche de compétence individuelle	88

Table matière

Liste des tableaux

Introduction

Chapitre I : le cadre méthodologique de la recherche

1- Les raisons du choix du thème.....	5
2- Les objectifs de la recherche.....	5
3- La problématique	6
4- Les hypothèses.....	8
5- La définition des concepts.....	9
6- Les études antérieures.....	14
7- La méthode et la technique utilisée	15
8- Protocol de la recherche.....	18
-La pré-enquête	18
-la population d'enquête.....	19
- les difficultés rencontrées	20

Chapitre II : les généralités sur la formation professionnelle

I : La formation professionnelle

1-Le cadre législatif de la formation	22
2-Définition de la formation	24
3-La politique de la formation	24
4- Les enjeux de la formation	25
5-Les objective de la formation	26
6- Les différents types de la formation.....	27

II : le processus de la formation

1-Le plan de formation	28
2-Identification et identification des besoins de formation....	29

3-Elaboration d'un plan de formation	30
4-Evaluation des effets de formation.....	30

Chapitre III : les approches théoriques

1-La théorie du capital humain	32
1-1 Histoire du concept.....	32
1-2 Définition.....	32
1-3Investir dans le capital humain.....	32
1-4 La vision des auteurs vers le concept capital humain.....	33
2-La théorie de la rationalité limitée.....	34
2-1 Histoire du concept	34
2-2Les modalités de la rationalité absolue.....	36
3- Les compétences	38
3-1 Les types de compétence.....	38
3-2 Les modalités de développement des compétences.....	39

Chapitre VI : le cadre pratique

1- historique et présentation de CEVITAL.....	44
2- la formation au sien de CEVITAL	56
3- Analyses et interprétation des résultats	66

Conclusion

Liste bibliographie

Annexe

Introduction :

Avec les avancées technologiques, aujourd'hui le monde du travail à connu une rapide évolution de système économique, qui conduit les entreprises à se modifier avec une stratégie permanente pour faire face au changement, qui va s'assurer sa pérennité et de conserver sa place sur le marché avec la valorisation des ressources humaines.

Intégré aujourd'hui la ressource humaine dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue, la prise en compte de cette dimension humaine a un niveaux de décision et de fonctionnement de l'entreprise , en adoptant de plus en plus des stratégies de développement humain et social en harmonie avec le développement économique et en mettant en œuvre des nouvelles méthodes innovatrice qui vont avec le changement de l'environnement (interne ou externe) à l'entreprise .

Ces entreprises sont amenées à mettre en place des programmes de formation en consacrant des budgets importants dans divers domaines, leur but est de développer les compétences et les aptitudes des salariés pour les intégrés à la stratégie globale de la firme.

La formation valorise ses compétences par le processus de la formation, qu'est devenue un investissement stratégique pour les entreprises et différentes établissements et l'un des piliers de la gestion des ressources humaines.

Pour réaliser les objectifs, la principale ressource sur laquelle il faut agir reste la ressource humaine qu'est constitue par les salariés. En effet, c'est grâce à son capital que l'entreprise prend sa place sur le marché, de ce fait les activités d'apprentissage visant le développement du capital humain qui répond à des critères liés à l'emploi.

La formation est un investissement et un facteur compétitive, qui devient un enjeu stratégique et de développement de l'entreprise pour s'adapter aux différents changements organisationnels.

Dans le cadre de notre recherche nous voulons savoir si la formation dans les entreprises algériennes et précisément à CEVITAL, à un impact sur la trajectoire professionnelle des catégories socioprofessionnelles.

Voici la démarche utilisée pour répondre à notre questionnement qui confirme ou infirme nos hypothèses :

Notre travail est subdivisé en deux parties : La première partie est consacrée au cadre méthodologique qui contient en premier lieu les raisons du choix du thème, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, ensuite la définition des concepts, les études antérieures, enfin la technique et la méthode utilisée, et les difficultés rencontrées. Et cadre théorique qui constitue la formation ou nous allons présenter la cadre juridique ainsi que le déroulement des actions de formation, et les approches théoriques

La deuxième partie traite le cadre pratique de notre recherche basée sur une enquête par questionnaire effectuée auprès des catégories socioprofessionnelles. Pour montrer l'importance de l'intégration de la formation dans le développement personnel et professionnel des catégories socioprofessionnelles de cette entreprise.

Le premier chapitre de la deuxième partie est pour la présentation générale de l'entreprise CEVITAL et le second chapitre sur l'analyse des données et interprétation des résultats.

De plus, on y retrouve les résultats de notre étude et la conclusion générale

1) les raisons du choix du thème :

Nous avons opté pour étudier le thème « l'impact de la formation sur trajectoire professionnelle des catégories Socioprofessionnelles dans l'entreprise CEVITAL de Bejaia pour des raisons suivantes :

a) les raisons subjectives :

- C'est un sujet qui nous intéresse et qui correspond à notre spécialité gestion des ressources humaines.
- Acquérir et élargir nos connaissances dans le domaine de la gestion des ressources humaines notamment la formation

B) les raisons objectives :

- Savoir si la formation est obligatoire dans le secteur professionnel ou pas.
- Découvrir si vraiment la formation apporté un plus aux travailleurs sur le plan pratique et offre une place large à l'entreprise sur le marché du travail.

2) Les objectifs de la recherche :

Tout travail de recherche exige des objectifs à atteindre :

- Pour voir à quels degrés la formation est un moyen par lequel l'entreprise permet aux catégories socioprofessionnelles de CEVITAL de s'adapter à leurs postes de travail et développer leurs compétences professionnelles.
- Connaitre les nouvelles perspectives adéquates en vue d'assurer une Formation rationnelle et objective des RH.
- Montrer la valeur de la formation dans le bon fonctionnement de l'entreprise et le développement de la compétence professionnelle des catégories socioprofessionnelle.
- Connaitre le rôle et l'objectif de la formation dans les entreprises algériennes et précisément à CEVITAL. »

- Avoir une idée objective sur la réalité de la formation faite dans l'entreprise CEVITAL et sur les facilités qui offre la formation aux catégories socioprofessionnelles au poste de travail.

3) La problématique :

Les mutations d'ordre concurrentiel, économique, technologique et social qui opèrent au sein de l'environnement ont des incidences directes sur la structure et la nature des compétences de l'entreprise.

Ces mutations imposent une réflexion de fond sur les besoins à venir en compétence et sur les évolutions possibles.

Pour assurer l'adéquation des ressources humaines aux besoins de l'entreprise et à son environnement, les professionnels de la fonction ressource humaine peuvent décider non seulement de faire appel à des compétences externes (recrutement), mais également d'assurer le développement des compétences internes par le biais de la formation professionnelle.

Et pour faire face aux changements dans l'environnement (interne ou externe) l'entreprise adopte une politique de formation qui est considérée comme un moyen d'ajustement aux actions stratégiques des entreprises, elle permet l'adaptation des travailleurs aux changements des techniques et des conditions de travail, et diminuer les écarts qui existent entre un salarié et son poste d'une part, et d'autre part, elle permet de réaliser les objectifs de l'organisation et les attentes assignées, elle est aussi un outil le plus efficace qui répond aux besoins organisationnels et les attentes professionnelles des individus.

La formation pour qu'elle soit motivante, elle doit répondre aux besoins organisationnels et professionnels des individus, l'entreprise recouvre les enjeux dans l'investissement en formation avec la réalisation des changements stratégiques, puisque la formation constitue un élément important de développement du capital humain.

En effet, si le développement du capital humain, via la formation, peut contribuer à un meilleur positionnement concurrentiel, qu'il doit être accompagné par d'autres initiatives comme le développement de l'innovation et de la technologieetc. Alors l'entreprise va prendre la formation comme un moyen de la réussite.

Actuellement dans toutes les entreprises algériennes publiques ou privées, doit faire face à toute contrainte qui handicape leurs carrières professionnelles, elle doit aussi apprendre à tous les stades de s'adapter au renouvellement permanent des connaissances et qualifications.

Parmi les entreprises algériennes on trouve CEVITAL qui donne une grande importance à l'investissement en formation qui essaye de garder sa position sur le marché national et international, et de fidéliser sa position de compétitions qui est face à la concurrence et tout changement dans l'environnement interne ou externe de l'entreprise.

Notre recherche traite l'impact de la formation sur les catégories socioprofessionnelles et leur intégration et l'adaptation aux nouvelles stratégies de tout changement dans l'entreprise CEVITAL.

Pour cela, nous avons effectué une enquête pour répondre aux questions suivantes ;

- Quel est l'impact de la formation des catégories socioprofessionnelles sur l'adaptation et intégration aux nouvelles stratégies de l'entreprise ?
- la formation à CEVITAL développe t'elle les compétences individuels des catégories socioprofessionnels?

4) L'hypothèse :

Maurice Angers définit l'hypothèse comme un « énoncé qui prédit une relation entre un ou plusieurs termes et impliquée une vérification empirique.¹

Elle aussi définie comme « une proposition de réponse a la question posée, elle tend à formuler une relation entre des faits signification, même plus moins précise, elle aide à sélectionner les faits observes, ceux-ci rassembles, elle permet de les interpréter de leur donner une signification qui est constituera un élément possible de début de théorie »².

1^{er} hypothèse :

- ❖ la formation professionnelle continue permet une intégration et adaptation positive des catégories socioprofessionnelles avec le changement technique et économique dans le milieu du travail.

2^{eme} hypothèse :

- ❖ La formation professionnelle permet un réel développement des compétences individuelles dans l'entreprise CEVITAL.

La discussion des hypothèses

La discussion de la première hypothèse :

¹Maurce ANGERS, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, éd Casbah, Alger, 1997.

²Madeleine Grawitz, méthode des sciences, éd Dalloz, paris, 2001p398

Notre l'étude à l'objectif de découvrir par quel influence et par quel nature de formation, l'adaptation et l'intégration positive est accélérer, qui consiste à une adéquation entre la formation et l'emploi qui est l'une des problématiques les plus actuelles du marché du travail.

La discussion de la deuxième hypothèse :

Nous voulons savoir, si le fait d'être formé et augmenter son niveau d'efficacité au travail en fonction de système d'évaluation par l'entreprise permet au développement des compétences individuelles.

Notre sens présent dans la population des catégories socioprofessionnelles, la corrélation qui existe entre la formation et l'intégration, entre la formation et développement des compétences qui est l'Object de notre étude de recherche.

5) Définition des concepts clés :

« Concept est une représentation rationnelle, comprenant les attributs essentiels d'une classe de phénomène ». ¹

Nous avant donner quelque définition à des concepts clés qui ont en relation a notre thème de recherche pour mieux comprendre notre réflexion.

❖ -la formation :

Étymologique ; action de former, d'instituer. ²

¹ Ibid. Madeleine Grawitz ,P19

² <http://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-formation-80.html>, 23.07.2013.a 17.12

³Shimon Alain et autres, Psychologie sociale et comportement organisationnel, édition Gaétan Morin, canada, 2002, P316

⁴ MEIGNANT A, Manager la formation In tous DRH, édition d'organisation, Paris, 1996, P175

La formation consiste à enseigner à un employé les connaissances et les compétences nécessaires à l'exécution de ses fonctions courantes. La formation professionnelle est généralement adoptée pour des personnes exerçant déjà une activité professionnelle, et souhaitant accroître leurs compétences.

D'après Shimon et autres : la formation est une activité qui vise bien sur à assurer le maintien de la compétence technique du personnel, elle est justifiée en ce qu'elle permet au travailleur d'accroître sa confiance en sa capacité d'exécuter convenablement son travail. Dans cette activité, il conviendrait également d'inclure l'ensemble des divers programmes et techniques visant à atténuer les symptômes de stress.³

Dans cette définition la formation accorde une importance à l'aspect humain. Elle a aussi abordé les objectifs psychosociaux de cette activité comme : le développement de confiance en soi, réduire le degré de stress...

Ainsi elle est aussi définie comme suit : facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clefs de la réconciliation entre le social et l'économie dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise.⁴

❖ intégration :

Etymologique de mot intégration :

Vien de latin *integratio* « renouvellement rétablissement ».¹

Dans la *sociologie durkheimienne*, le concept intégration désigne le processus par lequel un groupe social, quelles que soit ses dimensions (de la famille à la nation) s'approprie l'individu pour assurer la cohésion du groupe,

¹Rober SUIL, et autres, dictionnaire sociologie, 1999

²ibid, page 9

³ FRANCOISE Raynal, RIEUNIER Alain, *Pédagogie : Dictionnaire des concepts clés*, édition ESF, Paris, 1997 P 77.

⁴<http://fr.wikipedia.org/wiki/trajectoire,22juin2013à11:48>.

même s'il s'agit d'une relation entre groupe et l'individu l'intégration définit une caractéristique du premier et non pas du second.

❖ **Adaptation :**

Étymologique ; vient de latin médiéval adaptatio.

Action s'adapter ou de s'adapter à quelque chose.

Selon *Parsons. T*, l'adaptation est une exigence fonctionnelle consistant pour un système social, à se procurer des ressources- en biens et services- d'agents humaines, afin de se maintenir et évoluer.²

Un ensemble de savoir-faire et de connaissances mobilisés dans une action et adaptée aux exigences d'une situation d'emploi.

En effet, l'adaptation désigne l'ensemble des processus et des perspectives qui permettent aux individus d'augmenter leurs chances de s'adapter et de s'intégrer à leurs postes de travail.³

❖ **la trajectoire professionnelle :**⁴

C'est le passage d'un statut à l'autre apprentissage, stages rémunérés ou non, emploi à durée déterminé, à durée indéterminé, emploi indépendant, temps complet, temps partiel chômage, d'activité, retraite interruptions diverses (formation, maladie, prison....) changement de profession, d'employeursetc.

Dans notre étude, on a intégré le mot trajectoire c'est pour étudier le passage des catégories socioprofessionnelle durant toute leur vie professionnelle (recrutement, promotion, le poste occupé, formation, développement.....), afin de savoir au quel point la formation est un outil de développement avec toute changement dans l'entreprise qui va mener les salariés d'un état à l'autre et de savoir le rôle de la formation au sien de CEVITAL.

❖ **compétence :**

Étymologique de mot compétence : ¹

Du latin *compétentia* « proportion, juste rapport », dérivé de *comprehendere* « Aboutir au même point ».

Aptitude, connaissance général et professionnelles théoriques et pratique, de nature plutôt, intellectuelle, savoir, savoir faire et savoir être qui conditionnent un comportement, notamment la réussite dans une tâche précise, et qui se vérifient dans une épreuve concrète.

Dimitri Weiss c'est l'ensemble des connaissances, des pratiques, des techniques et des procédures permettant d'appréhender, de comprendre et de progresser dans le domaine concerné puis de la transmettre en tout ou partie.²

La compétence est un :

Savoir : qui désigne des compétences conceptuel (analyse, comprendre).

Savoir faire : qui désigne des compétences techniques (méthode, technique, technique spécialisé).

Savoir être : qui désigne des compétences humaines (relation intra et interpersonnelles).

Selon David Coupassons et Yves Frédéric : la compétence est une vue d'abord comme élément individuel, si l'on a pu parler de qualification collective, pour décrire les phénomènes d'adaptation au fonctionnement de l'organisation existant au niveau d'un collectif de travail, la « compétence » elle (dans son acceptation récent) est individuel, liée à des caractéristiques personnelle du salarié, cette instance sur l'individu s'inscrit bien dans le mouvement tendant à une individualisation de la GRH.³

Philip Zarifian définit la compétence comme la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est

¹ Rober SUIL, op cit, p96

² Dimitri WEISS « ressources humaines » 2^{ème} Ed organisation, paris, p296-297.

³ Ibid., p296

confronté, une intelligence pratique des situations qui s'appuient sur des connaissances requises et les transformer en cas de problèmes.¹

Selon cet auteur, la compétence est de savoir agir dans des situations difficiles dans lesquelles l'individu fait appel à ses connaissances requises pour trouver des solutions et ainsi assurer la responsabilité de ces décisions.

❖ **Développement des compétences :**

Le développement des compétences c'est à partir des connaissances acquises après des expériences.

Le développement des compétences est la volonté de chercher soi-même, apprécier ses possibilités de développement, même si cet effort doit se faire en contact avec la gestion des ressources humaines.²

Ces définitions de Claude Lévy leboyer nous font comprendre que les compétences sont le résultat de la capacité de l'individu à tirer partie de ces expériences, le développement de ces compétences se fait grâce à la volonté de faire valoir leur possibilité de développement.

❖ **Catégorie socioprofessionnelle :** on trouve différents catégories d'emploi dans chaque entreprise, des caractères de position occupée (hiérarchie) et aussi par apport à la nature des secteurs d'activités, et des caractères de classement par apport à la profession exercé, y compris les qualifications professionnelles, dans les entreprises généralement existe trois catégories socioprofessionnel.

- **Cadre :**

D'après Raymond Boudon : « le cadre est une personne qui possède un diplôme ou bien de l'expérience professionnelle qui vient pallier l'absence ou

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

² Dimitri Weiss, gestion des ressources humaines, édition d'organisation, Paris, 2000, P43

l'insuffisance du diplôme, car la fonction du cadre requiert initiative, créativité, et responsabilité.¹

- **Agent de maîtrise :**

« Catégorie socioprofessionnelle intermédiaires entre les ingénieurs et les cadres d'une part, les ouvriers et les employés d'autre part, les compétences managériels priment chez les agents de maîtrise ».²

- **Agent d'exécution :**

Ensemble des salariés exerçant des tâches d'exécutions qui sont en dernière hiérarchie de toute entreprise.³

6) Les études antérieures :

Etude N°1 : les études de Martine kankyone (sonar)⁴ : c'est une études porté sur le développement des compétences du capital humain qui permettra de faire un état des lieux des pratiques en matière de développement des compétences à la sonar.

- Il traite essentiellement des pratiques de développements des compétences à la sonar.
- Dans les résultats de l'enquête révèlent pour l'essentiel, que la sonar s'appuie sur la formation pour développer les compétences de ses travailleurs.
- Le développement et l'amélioration des connaissances par la formation qui permet aux travailleurs de développement avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

¹ BOUDON Raymond et autre, Dictionnaire de sociologie, éd Larousse, France, 2003, p.21.

² Jean Marie PRETTI, Dictionnaire des ressources humaines, 2^{ème} éd, Vinket, paris, 2001, p.44.

³ GRAWITZ Madeline, Lexique des sciences sociales, éd Toulouse, 1999, p .45

⁴ http://www.memoireonline.com/m_Developpement-des-competences-a-la-sonar--essai-detude-critique-dun-syst31.html

²www.cicc.umontreal.ca, et qu'en est-il de la formation des policiers, Québec

- Avec la veille technologique la formation permet de s'adapter aux changements et l'évolution.
- La formation permet à l'acquisition de nouvelle qualification.

Etude N°2 :

1- les études de boucher Suzanne (Québec) : C'est une étude qui se porte sur l'évaluation des compétences, présentée par boucher Suzanne, à la sureté de Québec en aout 2005. Elle traite le problème de développement et d'évaluation des compétences des policiers du Québec. Les hypothèses de la recherche sont :

- ❖ Le développement des compétences se fait avec la formation.
- ❖ L'évaluation des besoins en formation permet le développement des compétences.

Les résultats obtenus par cette recherche sont les suivant :

- La formation continue, joue un rôle important dans le développement des compétences.
- L'évaluation permet à l'individu de faire le point sur le développement de ses compétences.
- La formation permet d'associer les fondements policiers de leur type du travail.
- La formation permet une intégration et l'adaptation des femmes policières.

6) La méthode et la technique utilisée dans la recherche :

Notre recherche exige une méthode et une technique à suivre adéquate au thème et au terrain afin de répondre à la problématique posée et à vérification des hypothèses émises.

- **Méthode :**

« Est un ensemble de procédures, de démarches précises adoptées pour en arriver à un résultat ». ²

Cette démarche permet de définir d'une manière scientifique d'étude des phénomènes, ainsi que la collecte des données empirique nécessaire.

Et aussi défini comme un ensemble des opérations intellectuelles permettant d'analyser, de comprendre et d'expliquer la réalité étudiée.

Durant notre enquête, on a opté pour une étude quantitative qui est définie comme « celle qui recueille les informations compatibles d'un élément a un autre parmi l'ensemble des éléments et que cette compatibilité entre les informations, c'est celle qui permet après de faire les statistiques et d'une manière générale l'analyse quantitative des données ». ¹

Afin d'analyser les différences éléments de notre recherche, Concernant l'impact de la formation sur la trajectoire professionnelle des catégories socioprofessionnelles à CEVITAL.

Ainsi cette méthode nous permet de procéder à l'explication en mettant en relation les variables dépendantes et indépendantes, pour analyser et détecter les relations qui nous permettent de vérifier nos hypothèses.

- **La technique :**

Toute recherche à caractère scientifique doit utiliser des procédés opérationnels, comme la méthode suit à la technique selon l'objectif de la recherche.

¹ BOUDON Raymond, les méthodes en sociologie, 11^{ème} édition, Paris, Presse universitaire de France, 1969, p.31.

La technique est l'ensemble des procédés et instrument d'investigation utilisé méthodiquement, sur les quelles s'appuie le chercheur pour arriver à des résultats scientifiques.¹

Pour cela nous avons adopté la technique du questionnaire liées à la méthode quantitative.

❖ **Questionnaire** : est «une technique qui permet l'investigation scientifique utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématique et de faire des comparaisons chiffrées »²

Le choix du questionnaire lié à la méthode utilisée, le but c'est d'avoir le maximum d'informations liées à notre thème de recherche dans le temps précis.

Dans nos questions nous avons abordé des questions fermées et questions ouvertes qu'est divisés par cinq axes :

- **Axe 1** : elle concerne les caractéristiques personnelles telles que l'âge, sexe, niveaux d'instruction et la catégorie Socioprofessionnelle.
- **Axe 2** : formation professionnelle.
- **Axe 3** : la formation qui permet une intégration et l'adaptation positive.
- **Axe 4** : compétence individuelle
- **Axe 5** : la formation professionnelle et les développements des compétences individuelles

¹ Mauris, ANGERS, op cit

² Ibid., P160.

7) Protocole de la recherche

- **La pré-enquête :**

A fin de décrire les aspects à prendre en considération durant notre recherche, nous avons procédé à une pré-enquête qui a porté sur un ensemble d'entretiens au près des responsables de la direction des ressources humaines dans le but de :

- ❖ Découvrir certaines caractéristiques des membres de notre échantillon.
- ❖ Collecter les informations nécessaires pour la bonne formulation de questionnaire.

Notre pré-enquête s'est déroulée durant une semaine d'une manière non continue, avec les difficultés et le changement de thématique du thème, une fois c'est réglé on a entamé une période de stage avec une durée de deux mois.

Cette période, nous a permis de connaître le terrain et nous a aidé à formuler notre questionnaire.

On a rencontré le responsable des ressources humaines, ainsi le gestionnaire qui occupe des formations au sein de CEVITAL. Ils nous ont expliqué le plan de formation ainsi que ses types de formation que l'entreprise bénéficie et l'objectif de chaque type de formation.

- **La population d'enquête :**

Enquête sur le terrain offre la possibilité d'être face au phénomène étudié, notre objectif est de répondre à la question posée dans la problématique ainsi de vérifier nos hypothèses.

Selon AKTOUF Omar, « la population d'étude désigne l'ensemble d'indifférencié des éléments parmi lesquels seront choisis ceux auprès de qui effectueront les observations »¹

La population visée dans notre enquête est les catégories socioprofessionnelles de l'entreprise CEVITAL qui sont divisé en trois

- ❖ Les cadres
- ❖ Les agents de maitrises
- ❖ Les agents des exécutions

Il est difficile pour le chercheur débutant d'effectuer une étude général sur l'ensemble de la population d'enquête, pour cela la recherche scientifique se limite sur l'échantillon qui représente la population visée.

Nous avons choisi un échantillon probabiliste stratifié, qu'est pour vérifier non hypothèses et collecter plus d'information concernant notre thème de recherche.

L'échantillon est probabiliste « qui est un type d'échantillonnage ou la probabilité d'être sélectionné est comme pour chaque élément d'une population et qui permet d'estimer le degré de représentativité de l'échantillon »²

De type stratifié qui est « sorte d'échantillonnage probabiliste qui part de l'idée ou qu'une ou plusieurs caractéristiques distingue les éléments de la population et qu'il a lieu d'en tenir compte avant la sélection».³ Ce procédé permet de créer des sous groupes ou strates qui aurons une certaine homogénéité par ce qu'on résume que les éléments composant chaque strates on une certaine ressemblance.

¹ AKTOUF Omar, méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives, presses de l'université de Québec, Montréal, 1990, P72.

² Maurice ANGERS, op. cit. p. 571.

³ Maurice ANGERS, op. cit. p. 571.

Nous sommes dressé à une population de différentes catégories socioprofessionnelles, nous avons aboutis à un échantillon de 55 salaries.

Après la distribution de 100 questionnaires nous avons récupéré 55, le pourcentage est représentative à la population mère.

Pendant notre enquête, on a vécu un ensemble des difficultés qui se résument comme suit :

- Accès difficile au lieu de stage.
- la perte de 45 questionnaires parmi les 100.Ce qui a réduit notre échantillon à 55.
- Le changement d'encadreur ainsi que la méthode, qui nous à permet un retard.
- Le manque d'informations au sien de CEVITAL.
- Difficulté de distribution des questionnaires ainsi de leurs collecte.
- Le manque de réponses dans les questionnaires récupéré.
- La perte du temps avec le changement thématique du thème ainsi que l'encadreur.

1-le cadre législatif de la formation :

Depuis longtemps de nombreuses entreprises (mais surtout les grandes, qui disposent des indispensables moyens humains, technique et financier...) avaient compris l'intérêt que présente la formation professionnelle continue des salariés en vue non seulement d'une meilleure performance générale, mais aussi comme privilège pour renforcer l'implication et la motivation de chacun de ses membres. Voici quelques dates de législation de la formation :

- La loi du 16 juillet 1971 sur la formation continue donne le droit aux salariés ¹de bénéficier d'une formation, professionnelle ou personnelle, financée par son employeur. Cette première loi met le salarié au cœur de la formation professionnelle, notamment avec la création du congé individuel de formation. Elle oblige aussi les employeurs à financer la formation professionnelle.
- L'ordonnance du 26 mars 1982 crée les missions locales et les PAIO (Points d'Accueil d'Information et d'Orientation). Elle organise par ailleurs la formation ⁱen alternance pour les jeunes travailleurs.
- La loi Rigault du 24 février 1984 oblige les entreprises ayant un comité d'entreprise à les consulter deux fois par an sur la formation professionnelle.
- La loi du 4 juillet 1990 crée l'Office Professionnel de Qualification des Organismes de Formation Continue (OPQOFC) qui garantit la qualité de la formation proposée par la délivrance de labels aux prestataires.
- La loi quinquennale du 20 décembre 1993 relative au travail, à l'emploi et à la formation professionnelle réforme le financement de la formation professionnelle. Les OPCA remplacent les Fonds d'Assurance Formation (FAF)

¹[Http : //wikipedia.org/wiki/capital_ human](http://wikipedia.org/wiki/capital_human).21 Mai 2013, 20:12:56

- La loi sur la réduction du temps de travail du 19 janvier 2000 contraint l'employeur à adapter ses salariés à l'évolution de leurs emplois, en faisant de la formation une composante du temps de travail.
- La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) est instituée par la loi sur la modernisation sociale du 17 janvier 2002, Nous détaillerons plus loin cet outil.²
- La loi du 4 mai 2004 sur « la formation professionnelle tout au long de la vie », crée le Droit Individuel à la formation (DIF) et remplace le contrat de qualification, d'adaptation et d'orientation par le contrat de professionnalisation.
- Après plusieurs Accords Nationaux Interprofessionnels (ANI), dont ceux du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail et du 7 janvier 2009 sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels,
- la loi du 24 novembre 2009 apporte plusieurs changements : réduction du nombre de rubriques du plan de formation (2 au lieu de 3), définition de la portabilité du DIF, bénéfice du DIF ouvert au licenciement pour faute grave, élargissement du public éligible au contrat de professionnalisation (RSA, AAH, CUI, ASS) avec possibilité de tutorat externe, modification des règles fonctionnement des OPCA, mise en place du CIF hors temps de travail, définition du bilan d'étape professionnel et du passeport orientation et formation, participation des entreprises au financement du Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels (FPSPP), création du dispositif la préparation opérationnel à l'Emploi (POE) et information des salariés de plus de 45 ans sur leurs droits à la formation (entretien professionnel).²

² JEAN PAULJUES, gestion des ressources humaines, Ed ellipse marketing st., 2002 p66

2- définition de la formation :

La formation est devenue l'une des préoccupations majeures des responsables des ressources humaines, c'est sans doute parce que l'on a découvert qu'elle était un extraordinaire levier du développement de l'entreprise et des compétences de toute salariés.

J.Delors, l'un des promoteurs du dispositif sur la formation continue, considérait déjà en 1971 que la formation comme étant un champ privilégié du consensus sociale, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelle et a améliorer la performance économique de l'entreprise.¹

On définira alors la formation professionnelle comme l'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, favoriser leur évolution professionnelle.

3- la politique de la formation

La politique de la formation inscrite dans la stratégie d'entreprise, la formation placée sous la responsabilité des managers, est essentielle au fondement actuel au futur.

De JS, Conseil elle doit contribuer à sa rentabilité, à sa flexibilité et au développement des personnes notamment en créant, dans l'exercice quotidien du travail, les situations formatives.²

3- les enjeux de la formation

¹ JEAN PIERRE CITEAU, gestion des ressources humaines, 3^{ème} Ed, Armand colin, paris 1994.2000 p107

² ibid.

Dans la loi du 16 juillet 1971 l'effort consenti par les entreprises en matière de formation continue est à la mesure des enjeux et des attentes exprimés par les différents acteurs de l'entreprise.

❖ **les enjeux stratégiques** : les dépenses de formation peuvent être analysées comme un investissement résolu de la part des entreprises dans la ressource humaine, cet investissement qui contribuera, à terme, au développement d'un avantage comparatif par l'entreprise.

Cette lecture stratégique renvoie fondamentalement à la théorie du « capital humain » développée par Becker (1964) et qui confirme une légitime économie

A l'investissement dans la ressource humaine. Le concept « formation investissement » développé dans les années 1980 ce concept traduit que la formation ne doit plus être une dépense engagée par l'entreprise, mais doit être en lien étroite avec la stratégie et contribuer à l'amélioration de la performance pour l'entreprise.

❖ **Les enjeux organisationnels** :³

Les enjeux qui entourent la formation continue concernent en premier lieu la structuration des compétences internes et réflexion que l'entreprise doit mener en vue de leur évolution la transition d'un portefeuille de compétence à un autre passe en effet par l'identification et la formalisation des compétences existantes et implique le développement préalable de certains outils de gestion (système d'évaluation, fiche de postes...etc.) le développement de ces outils est d'ailleurs souvent conditionné par la capacité de l'organisation à agir de manière²

¹ <http://cgo-molier2010-e-monsite.com>

² documents internes, BENASSER, la valorisation des ressources humaines par la formation, atelier national, GRH, mars 1995 p249

³ ERIC CAMPOY, ETIENNE MAKHLOUF et autres, gestion des ressources humaines, éducation Pearson, p139

⁴transversale et a mobiliser ces différents acteurs de la formation, notamment au travers des politique formation avec discours et pratique actuelles de GRH qui conduisent ,entre auteurs a individualiser la gestion des salaries , a la responsabiliser en les rendant acteurs de leur évolution professionnelle.

4- les objectifs de la formation : ¹

La formation professionnelle continue regroupe l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques nécessaires à l'acquisition d'une compétence pour l'exercice d'une profession ou d'une activité.

Le système légal de formation professionnelle incité des salaries et les employeurs à anticiper les changements de leur environnement professionnelle et a développer l'employabilité, dans ce contexte, la formation professionnelle apparait pour les différentes parties prenantes a la fois comme un droit, une obligation et un facteur d'évolution.

- ❖ **Pour l'employeur** : la formation professionnelle permet a l'employeur de s'assurer de l'adaptation des salaries a leur poste de travail, de leur capacité à occuper un emploi et améliorer leurs performances.
- ❖ **Pour le salarie** : la formation professionnelle permet au salaire une meilleure insertion professionnelle, son maintien dans l'emploi et le développement de ses compétences. Ou du savoir faire pour leur permettre de biens s'acquitter de leurs taches.
- ❖ **Les dispositifs** mis en place visent à assurer l'employabilité du salaire, sa capacité à conserver ou obtenir un emploi.

5-les différents types de formation :

La classification de la formation selon les objectifs de l'entreprise, la durée, le lieu de la formation, on distingue plusieurs types de formation :

- ❖ **La formation d'adaptation** : C'est une formation de court terme qui vise l'adaptation rapide du salariés à son poste de travail à travers une formation de perfectionnement suite à une évolution des exigences du poste (esprit qualité, intégration ou utilisation d'une technologie nouvelle, nouvelle organisation du travail...etc.).
 - Pour JAUQUES SOYER : « c'est à partir de l'analyse des dysfonctionnements ou d'une recherche d'amélioration des unités de travail que s'opère le recueil des besoins de formation de ce type ».¹
- ❖ **La formation d'accompagnement** : une action de formations peuvent être en accompagnement de certains projets de l'entreprise, il s'agit de la mise en oeuvre d'une charte d'entreprise, des lancements d'un projet de qualité et de la réalisation d'un plan d'amélioration avec l'utilisation de certaine ressources.
- ❖ **la formation spécialisé** : il définit comme type de développement se caractérisant par une concentration, une mobilisation et un renforcement constant des ressources humaines d'une entreprise sur un seul domaine afin d'acquérir une seul position forte.

Ce type de formation a été utilise pour assurer la spécialisation de ses travailleurs dans les taches bien précis.

- ❖ **La formation coaching** : Jean-M Peretti définit le coaching à la lettre A : Accompagnement individuel : assistance portée à un personne, à partir de besoins professionnels, pour développer ses compétences et les

¹SOYER Jaque, « fonction formation », Ed d'organisation, paris, p28-29

mesuré en œuvre, l'aider à trouver ses propres solutions et les appliquer, cette assistance peut être apportée par un membre de l'entreprise ou par un consultant externe (coach)¹.

❖ **L'auto-formation** : est un terme qui concerne les compétences de la formation tournée vers la prise en compte et le développement l'autonomie des apprenants.

Ce type de formation pratiqué par le biais des cours de soir leur permettant d'avoir de nouveau diplôme, toute chose qui développe des compétences par l'acquisition de nouvelle qualification et leur mise en œuvre en métier professionnelle.²

❖ **La formation recyclage**

C'est une formation par laquelle une personne met à jour ses compétences dans une discipline, une technique ou un métier pour lui permettre de s'adapter aux progrès industriels et scientifiques. Cette formation lui est nécessaire pour continuer à exercer les tâches de son poste actuel ou d'un autre plus approprié ou plus intéressant qui pourrait être occupé dans le futur.³

II) processus de la formation :

1-plan de formation :

Le plan de formation présente l'ensemble des actions de formation, individuelles et collectives, prévues pour les salariés de l'organisation pendant une période, généralement l'année.

Chaque action est définie par ces objectifs, sa durée, ses bénéficiaires, son calendrier coûts

¹JEAN- M Peretti, touts DRH, Ed d'organisation 1996-2001, p250

² ibid. http

³GUY Boterf, l'ingénierie et évolution de la formation, édition d'organisation, Paris, 1999, P 78

Les objectifs généraux autour desquels s'articulera le plan de formation étant définis pour finaliser un ensemble des actions permettant aux différentes populations concernées d'acquérir les connaissances et aptitudes nécessaires à l'évolution de l'entreprise et à leur propre développement.¹

On peut distinguer quatre grandes étapes :

2-Identification et analyses des besoins de formation : ²

2-1 identification :

On peut classer les besoins en formation en deux catégories :

- ❖ **Les besoins collectifs** ; qui sont identifiés par les responsables de formation au pré des cadres dirigeants et des managers opérationnels lors d'entretiens de recueil de besoins.
- ❖ **Les besoins individuels** ; qui sont recensés par le manager lors des entretiens d'appréciation ou lors des entretiens professionnels, les demandes de DIF exprimées directement par les collaborateurs font également partie du besoin individuel.

2-1'analyse des besoins de formation⁶³

Alain Meignant observe que « le besoin de formation est en réalité induit par trois sources distinctes, dont il constitue la synthèse orientée vers l'action.

Ces sources sont ce qui découle des projets de l'entreprise (nouveau produit, nouvelle organisation, gains de productivité etc...) ce qui découle des attentes conscientes des individus et ce qui découle du niveau réel de ceux-ci face au manque à combler, on se situe donc simultanément dans trois registres distincts celui de la logique de l'organisation, celui de la motivation individuelle et celui de la pédagogie.

¹ JEAN Pierre citeau, op cit, p 107

² ANNICK Cohen-Haegel, toute la formation ressources humaines, 2^{ème} Ed Dunod, 2010, p279

³ JEAN Marie Peretti, op cit

Les entreprises utilisent des méthodes centrées sur l'une ou l'autre des ces origines.

3-Elaboration d'un plan de la formation :¹

Après la phase de l'analyse des besoins de la décision, il s'agit de traduire dans le plan de formation des travaux réalisés par les responsables de la formation, il faut donc montrer, le plan de la formation qu'est selon Gastetter « une série d'activités organisés, unifiées par le plan d'ensemble qui ont pour objet de réaliser des objectifs spécifiques en accord avec les politiques établies et les budgets de formation ».

Elaborer le plan de formation de l'entreprise est une opération complexe qui nécessite le respect de nombreuses étapes clés,

Deux axe principal aux doivent guider ce travail :

- ❖ La cohérence avec la stratégie de l'entreprise
- ❖ Les exigences de la loi sur la formation professionnelle.

4-l'évaluation des effets de formation :²⁷

Après la réalisation d'un plan de formation une autre étape à suivre pour évaluer la formation qui une étape clé de processus de la formation, le plan de formation étant stabilisé, il convient de gérer les différentes actions de formation programmées, d'assurer leur suivi et de les évaluer. Cela avec plusieurs niveaux et en plusieurs temps.

2-1 l'évaluation a chaud : il s'agit de vérifier que les bénéficiaires de l'action de formation possèdent en cours ou au terme du stage les acquis que la formation est censée leur apporter, c'est l'occasion aussi de recueillir le sentiment des stagiaires sur le continu et sur le déroulement de la formation.

¹ibid, JEAN Marie

²Jean-Pierre citeau, gestion des ressources humaines, 4 Ed, Armand colin, p122-123

2-2 l'évaluation différée : c'est de vérifier que les salariés formés sont capables de transférer leurs acquis dans leurs situations de travail respectives et donc qu'ils possèdent bien les compétences professionnelles pour lesquelles ils ont été préparés. Avec l'identification des éléments et mesurer avec l'observation directe des comportements au travail pour analyser des résultats de formation.

2-3 l'évaluation globale : c'est de mesurer le véritable de la formation «retour sur l'investissement» les gestionnaires de la formation sont comptables des budgets engagés par l'entreprise. Il y a deux types d'indicateurs peuvent aider à apprécier l'efficacité de la formation.

- ❖ Indicateurs de performance : qui témoignent de la participation de la formation au développement de l'activité de l'entreprise (valeur ajoutée, gains de productivité, chiffre d'affaire.....).
- ❖ Indicateurs de progrès qui soulignent certaines améliorations des conditions générales de l'activité de l'entreprise (diminution de l'absentéisme, amélioration de la qualité.....).

Chapitre III- les approches théoriques de la formation :**❖ La théorie du capital humain****1-1¹Histoire du concept :**

Concept de « capital humain » est développé pour la première fois en 1961, par l'économiste américain Schultze Théodore qui l'exprime en ces termes : « Alors qu'il apparaît évident que les individus acquièrent des savoir-faire et des savoirs utiles, il n'est pas si évident que ces savoir-faire et savoirs constituent une forme de capital [et] que ce capital soit pour une part substantielle le produit d'un investissement délibéré. » À partir de 1965, Gray Becker approfondit le concept et le vulgarise, obtenant en 1992 Le prix Nobel économie pour son développement de la théorie du capital humain. Des chercheurs en gestion comme Flamholtz et Lacey, dès 1980, ou plus tard Lepak et Snell contribuent alors à la diffusion de la théorie et à son utilisation pratique.

1-2 Définition

Recouvre l'ensemble de des connaissances, qualification, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien être personnel, Social et économique.

1-3 investir dans le capital humain :

Qui dit capital, dit investissement, avec ce nouveau concept de capital humain, S'ouvre toute une gamme d'investissement autour des axes majeurs de l'éducation et de la santé, l'investissement en capital humain consiste donc dans l'ensemble des dépenses effectuées dans le sens, ces dépenses sont estimées en deux temps ;

¹ http://fr.wikipedia.org/wiki/Capital_humain ,le 26 avril 2013 à 14 h48

On a d'une part les coûts directs (frais de scolarité, de médecine.....etc.) Et d'autre part les coûts d'opportunité ces derniers résident dans l'arbitrage des individus dans leur gestion du capital humain dans tous les cas, on espère un retour d'investissement.

Deux façons pour comprendre la théorie du capital humain ;

Ou bien on assimile l'individu à son capital humain, ce qui a pour conséquence de l'objectiver et de le traiter concrètement comme un bien nécessitant une gestion, comme tout autre bien, ou bien on considère l'individu comme son propre investisseur, ce qui revient à le percevoir comme acteur à part entière sur le marché du travail, un acteur ayant d'autant plus de poids qu'il apporte lui-même son capital, l'analyse démontre que la logique, la réversion est la plus revendiquée.

1-4 La vision des auteurs vers le concept capital humain

La théorie du capital humain a effectivement contribué à expliquer la croissance économique et la formation des rémunérations individuelles. Elle suppose nous le verrons que les individus peuvent améliorer leur productivité par les actes volontaires d'investissement dans l'éducation ou la formation, les écarts de revenus du travail traduisent alors le fait que les individus ne font pas (pour des raisons diverses sur lesquelles nous reviendrons) les mêmes investissements en formation par exemple.

Pour cela on trouve **Adam Smith** et la plupart des économistes reconnaissent que les compétences de la main d'œuvre d'un pays représentent un de ses atouts concurrentiels les plus importants, les origines de la théorie moderne du capital humain remontent toutefois aux années 60, alors que **Théodore**, puis **Gary Becker**, proposaient leurs analyses théoriques et empiriques des liens entre l'investissement en capital humain et la rémunération.

A une époque plus récente, deux courants de recherche ont ravivé l'intérêt envers ces questions.

D'une part, suivant les nouvelles théories de la croissance économique, auxquelles sont associés les noms de Römer, **Barro** et **Lucas**, le capital est un facteur déterminant de la croissance économique, et d'autre part, il se dégage aujourd'hui un consensus interdisciplinaire de plus en plus large quant au rôle critique que jouent les premières années de l'enfance dans la formation d'adultes productifs et bien adaptés.

Robert Solow dans les années 50 permettent de d'adopter des réponses plus fines, et d'expliquer les relations entre les divers facteurs de croissance, par exemple entre le travail et le capital physique. À l'origine, ces modèles n'accordaient pas une grande importance à l'impact de niveau d'éducation ou de la qualité du travail sur la croissance économique, mais les choses ont peu à peu changé et depuis le début des années 60, on s'accorde de plus en plus sur le rôle crucial que les individus jouent dans la croissance économique en raison de leurs talents, de leur connaissance, et leur compétence, autrement dit du capital humain²

❖ la théorie de la rationalité limitée

La **rationalité limitée** (*bounded rationality*) désigne une hypothèse sur la rationalité des acteurs économiques qui consiste à considérer qu'ils disposent d'une quantité d'information et de capacités cognitives limitées ne leur permettant pas d'optimiser leurs choix. Cette hypothèse prend à contrepied l'hypothèse de rationalité classique des acteurs économiques qui sont eux censés pouvoir établir de manière claire et immédiate leurs préférences. Par exemple, avec une rationalité de type classique, un acteur est en mesure de déterminer

² Keeley Brian, Le capital humain, Ed OCDE, organisation de coopération 2007 page 29

parmi tous les choix possibles qu'il préférera tel choix, alors qu'avec une rationalité limitée, un acteur s'arrêtera lorsqu'il estimera son choix satisfaisant compte tenu du temps et de l'information dont il dispose pour le réaliser.

Le concept de rationalité limitée a été forgé par Herbert Simon dans *Administrative Behavior* (1947). Cette nouvelle hypothèse de rationalité a permis de renouveler la manière dont les économistes ont analysé la décision en réintroduisant notamment la notion de contrainte temporelle et de contrainte cognitive. Herbert Simon a fondé son concept sur la critique de la théorie économique de l'époque, qui avec ses critères trop abstraits, empêchait de comprendre la rationalité de certaines décisions. Ces décisions pouvaient apparaître, à l'examen, absurdes alors qu'elles correspondaient à une situation de choix sous contrainte. Pour comprendre la manière dont Herbert Simon redéfinit la rationalité classique, il est possible d'établir le tableau suivant.³

Rationalité classique	Rationalité limitée
Accès illimité à l'information	Accès limité à l'information
Capacité cognitive d'optimisation	Capacité cognitive de satisfaction
Vision claire des préférences	Vision floue des préférences

Tableau N1

Dans la vision d'Herbert Simon, réalise une analyse de la décision dans le but de renforcer la conformité des comportements individuels aux normes des décideurs. Dans une optique classique, l'environnement n'agit pas comme une contrainte sur la rationalité des acteurs : c'est une rationalité omnisciente et omnipotente. Dans l'optique de Simon, la rationalité doit s'apprécier en fonction des objectifs d'une organisation. L'organisation constitue un environnement pour

³ Nicolas Rouillot à 16:26

Catégories sociologie des organisations, théorie des organisations, économie d'entreprise, économie des organisations

l'individu qui cadre son choix. Elle exerce deux types d'influence que sa décision :

- une influence externe : ce sont les stimuli envoyés par l'organisation pour influencer l'individu, essentiellement l'autorité et la communication.
 - L'autorité permet de prévoir quels seront les comportements adoptés par autrui.
 - La communication permet de transmettre un cadre à l'élaboration de la décision.
- l'influence interne : c'est le caractère psychologique des individus qui détermine la réponse aux stimuli, qui est déterminé par un critère d'efficience et d'identification aux objectifs de l'organisation.
 - Le critère d'efficience désigne les informations dont une personne dispose sur l'efficience d'une mesure prise pour atteindre un résultat donné.
 - Le phénomène d'identification constitue le degré d'identification d'une personne aux objectifs de l'organisation (ce phénomène incite la personne à suivre les objectifs importants, mais il peut aussi aboutir à des situations contre-productives lorsqu'une personne ne suit plus que les objectifs importants et délaisse les objectifs secondaires).

Les modèles de rationalité absolue/limitée

Le principal modèle s'inscrivant dans le cadre des théories de la décision est ce lui de la rationalité absolue/limitée de H.A Simon.

On entend par rationalité, une situation de choix dans laquelle l'acteur rationnel en face de plusieurs branches d'alternatives va choisir celle qu'il croit

aboutir au meilleur résultat global. Cette vision de la rationalité, qui correspond à celle de l'*homoeconomicus*), s'articule autour de cinq points :

1. Identification d'un problème nécessitant une solution.
2. Etablissement de la liste de toutes les solutions possibles.
3. Détermination de toutes les conséquences de toutes les solutions envisagées. Afin de sélectionner la solution optimale, il est nécessaire d'avoir une représentation optimale, il est nécessaire d'avoir une représentation complète de chacune des solutions, et notamment de leur répercussion.
4. Evaluation comparative des solutions.
5. Choix de la solution la plus avantageuse qui maximise la satisfaction des objectifs.

Pour H.A Simon, la rationalité ne peut être absolue, et est de ce fait limitée par trois séries de facteurs :

- L'information disponible :
 - Le décideur ne peut connaître parfaitement toutes les informations pour choisir de manière optimale et rationnelle du fait que, d'une part, l'information n'est pas toujours disponible et est trop coûteuse et, d'autre part, le décideur ne peut appréhender toutes les dimensions d'un problème complexe.
- Les capacités de décideur :
 - Une prise de décision dite « rationnelle » ne peut se réaliser dans la pratique compte tenu des limites physiques (fatigue, stress....) et intellectuels des individus.
- Les motivations du décideur :
 - L'idée principale étant de dire que la qualité des décisions varie d'une personne à l'autre suivant les motivations de chacun .On

entend par motivations de décideur, ses valeurs et ses buts personnels. En effet, les valeurs personnelles d'une personne jouent un rôle clé lors de la prise de décisions. Elles déterminent ce qu'il juge approprié ou non et influent sur son comportement. Ainsi, prenant l'exemple d'un gestionnaire qui lorsque son objectif est de réaliser des bénéfices se préoccupe avant tout de rendement, de productivité, et de rentabilité. Par ailleurs, s'il assume ses responsabilités sociales et vise l'avènement d'une société sans pollution, il pourrait décider de sacrifier une part de la rentabilité de son entreprise en acquérant du matériel destiné à conserver l'environnement.

Selon H.Simon, du fait de sa rationalité, l'individu ne va donc pas chercher la solution « optimale » (qui consiste à maximiser le rapport coût-bénéfice de son comportement) mais plutôt adopter un comportement qui lui assure un niveau minimum de satisfaction « séquentielle ». Dès qu'il sent avoir trouvé une solution qui satisfait au mieux son critère, il l'adoptera sans rechercher à aller plus loin dans son processus de sélection.

: les compétences :

Définition :

Compétence est l'ensemble des savoir, savoir faire et savoir être spécifique par la pratique à l'individu (ou un groupe) valides par la pratique professionnelle et la performance obtenue. On peut donc parler de compétence technique et relationnelle.

Les types de compétence :

Il a apparaît bien que l'usage de la notion de compétence, témoigne de changement significatifs dans les politique comme dans les pratiques.

Mais ces changements et les intentions qui inspirent sont loin d'être identiques. Les compétences est sollicité dans un champ d'intervention varies et les objectifs différents, on distingue essentiellement trois types de compétences :

1-Compétence individuel :

Constitue le niveau auquel on appréhende, généralement la réalité du management des compétences, elle renvoi au couple individuel-situation de travail et donne lieu à des nombreuses pratiques de GRH.

2- compétence collectif :

Définie par DEJOUX, comme un agrégat entre les compétences que possèdent les individus augmentées d'un effet, groupe provenant de la dynamique collective des acteurs.

3-compétence organisationnelle :

Est appréhendée au niveau global d'une organisation, elle correspond à ce que l'entreprise sait faire, par opposition a ce qu'elle possède, dans la théorie des ressources humaines (les compétences organisationnelle sont supposées fonder la stratégie de l'entreprise.

Les modalités de développements des compétences :

Les psychologues dans leurs essaies de description et de modélisation de compétences et de leurs développement, ils inspirent des notions et des approches propres de leur discipline mais, la psychologie n'étant pas unique, plusieurs conceptions émergent parmi lesquelles nous proposons de distinguer celles qui relèvent d'un modèle principalement descendant et celles qui relèvent d'un modèle ascendant.

➤ Le modèle descendant :

Lévy Le Boyer psychologue qui propose cette définition : «les compétences concernent la mise en œuvre intégrée d'aptitude, de trait de personnalité et aussi de connaissance acquise, pour mener à bien une mission complexe (...)».

A partir de cette définition, le développement des compétences relève d'un processus de mobilisation des ressources de la personne pour faire face à une situation donnée. Ainsi, il y'a des définitions autres que celle-ci qui ont le même sens, l'ensemble de ces derniers relèvent d'un modèle que nous qualifieront de descendant ou (top-down) de compétence.

Nous pouvons illustrer par ce modèle les ressources sont constituées des traits de personnalité. Les capacités cognitives, physiques et motrices, des connaissances... et leurs disponibilités sont des conditions nécessaires au développement des compétences.⁴

« En d'autre terme, souligne Levy Le Boyer ne peuvent pas se développer si les aptitudes requises ne sont pas présentées ».

Ce modèle descendant met l'accent sur les ressources et accorde peu d'importances aux conditions de leurs mises en œuvre .Dans ce modèle, se sont les qualités individuelles qui sont essentielles.

Pour mieux comprendre le processus du développement des compétences, il faut aussi présenter le modèle ascendant ou (boutton-up) qui démontre l'effet de l'action des ressources elles-mêmes.

➤ **Modèle Ascendant :**

⁴ HAJJAR Violette, et autres, modèles et méthodologie d'analyses des compétences, édition Octarés, Toulouse, 2004, p.74.

Contrairement au modèle précédent, ce modèle prend en considération l'action menée par le sujet et celui des conditions laissées par la situation lors du processus de l'élaboration des compétences.

En conséquences, il y'a des auteurs qui apprivoisent cette conception qui voient que les compétences comme des connaissances acquises en situations. Dés fois sont même des " incorporés" à l'action le souligne "Le plat".

Ce modèle ascendant privilège le rôle de l'action et accorde une place essentielle aux conditions situationnelles et organisationnelles qui convient au développement des compétences comme "zarifian" la dit : « la compétence ne peut se développer que si un espace réel est créé pour mettre à distances les pratiques prescrites(...)». Contrairement au modèle descendant, ces modèles accordent peu d'importance aux "qualités" individuelles qui sous entendent ces compétences.

❖ **La prise en compte conjoint des deux modèles ⁵:**

Démontrer quel est le meilleur modèle n'est pas notre but, car tous les deux (modèles) visent la compréhension de développement des compétences, ainsi de saisir le jeu dynamique qui unit la personne à la situation qu'il affronte.

Car la compétence inclut les deux points : celui de l'individu et ses ressources et celui de la tâche est ses contraintes. On déduit qu'il y'a une interaction entre les deux modèles dont il faut préciser ce que chacun apporte pour l'autre.

Le modèle descendant: voit que les compétences se construisent par les ressources et la différence entre l'individu et un autre c'est en réalité une différence de ressource qui est à l'origine de la différence individuelle dans la compétence.

⁵ HAJJAR Viollette et autres, op. cit, p.77

Les compétences développées et dans les performances obtenues et cela dans des conditions situationnelles bien déterminées.

Le modèle descendant : voit que les compétences se construisent à partir des actions et que les conditions situationnelles et organisationnelles constituent la différence individuelle identique.

De nos jours, beaucoup de conceptions adoptent les deux modèles ascendant et descendant et les développer par la prise en compte conjointe de ces deux modèles.

Mettre l'un avec l'autre nous permet de déduire que le développement des compétences se fait à la fois avec les ressources individuelles à mobiliser, les conditions situationnelles et organisationnelles qui convient à cette modélisation, et voir la conséquence de cette mise en œuvre sur la personne

1-La description du lieu de l'enquête:

Notre enquête s'est déroulée au sein de l'entreprise CEVITAL de Bejaia, qui est une Société par Actions 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 2008**. Ses activités situées à Bejaia (Raffinerie Huile, Margarinerie, Silos portuaires, Raffinerie de sucre), à El-KSEUR (production de jus de fruits COJEK), à Tizi-Ouzou exactement à Agouni gueghrane (l'unité d'eau minérale Lalla Khadija) .

2- L'organisation générale des composantes et les missions des directions

2-1-Structure de l'encadrement (Organigramme) :

L'organigramme suivant donne une vue générale sur les différents organes constituant le complexe CEVITAL agroalimentaire

Figure01 : Représentant l'organigramme du complexe agro-alimentaire CEVITAL, voir les annexes

Source : Document interne de CEVITAL.

2-2-Mission et services des composantes de la direction générale :

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

La Direction générale est composée de :

➤ **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 publi-promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL. 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.

➤ **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.
- 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, ...).

➤ **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 CEVITAL et qui a pour vocation la

transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserve. 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 pôle 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 –pâte chocolatière –utilités actuellement en chantier à El kseur. Leur mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous ses produits sont destinés à la consommation d'où leur préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

➤ **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. Ses produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export.

➤ **La direction QHSE:**

- Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux.
- Veille au respect des exigences 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 Processus : D'environ 450 m³/h d'eau (brute, osmose, 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.

3-Domains d'activités de CEVITAL :

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

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

- Boissons.

3-1-Huiles Végétales :

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



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

(Elio et Fridor) : ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E

Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et 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.

- 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.

3-2- Margarinerie et graisses végétales :



CEVITAL 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 beuregourmant 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** » 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.

3-3-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 boites d'1kg.

CEVITAL produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

- Entrée en production 2^{ème} 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.

3-4-Sucre liquide :

- Capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes/an.
- Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

3-5-Silos Portuaires :**Existant :**

- Le complexe CEVITAL 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 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.

3-6-Boissons :



minérale, Sodas



Jus de fruits

Eau

- L'eau minérale Lalla Khadija 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 Khadija 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** ».

2-Qualité de produits :

CEVITALFOOD donne une grande importance au contrôle de qualité de ses produits. Cela s'est traduit par l'engagement de la direction dans le Processus 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.



3- La clientèle :

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- Les concurrents :

Comme CEVITAL regroupe plusieurs unités de production alors elle porte une forte concurrence avec des différentes entreprises tel que : Ifri, Labelle, Afia, Safia, Alma, Ramy, Rouiba

Les moyens qu'elle utilise pour faire face à cette concurrence sont la qualité du produit, l'emballage de meilleure qualité et aussi la publicité, c'est pour cette raison elle est le leader dans le secteur agroalimentaire.

La formation au sien de CEVITAL :**1-La place de la formation au sien de CEVITAL****1-1le rôle de la formation au sien de CEVITAL**

La formation au sien de CEVITAL joue un rôle très important dans l'objective :

- l'évaluation de l'entreprise
- développement des compétences
- le perfectionnement, pour la performance de l'entreprise
- elle justifie ces dépense de la formation par un dossier Fnac, aussi elle fait le retour sur l'investissement par exemple : le recrutement interne.

1-2 les types de formation au sien de CEVITAL :

Il ya 3type de formation :

- La formation diplomate : c'est des formations a Lang durée, c'est de préparation d'un diplôme par exemple master.
- Formation qualifiante : c'est pour la qualification au poste supérieur dans l'objectif de la promotion ou recrutement interne.
- Formation certifiant :

1-3les formes de formation au sien de CEVITAL**1-formation intra entreprise :**

Regroupe des agents de la même entreprise, elle facilite l'adaptation du contenu, les renforcements des communications internes, la création d'un langage commun, comme des formations initial dans l'objectif de la promotion.

2-formation inter entreprise :

Permet une confortation de culture d'entreprise différente, des échanges fructueux, elle est utilisée pour l'encadrement et pour les formations techniques,

C'est regroupement plusieurs entreprise organisé pour une action de formation se forme des séminaires pour une durée de 2ou trois jour.

3-formation externe : fait appel aux organismes extérieurs, pour des formations diplomatiques à long terme.

1-4 Les objectifs de la formation au sein de CEVITAL :

- L'entreprise vise à donner à l'individu une compétence professionnelle.
- Amélioration du climat social en donnant satisfaction au plus de demande possible.
- le retour sur investissement pour le recrutement interne par la formation
- l'évaluation des compétences individuelles pour une future promotion interne.

2-l'identification du besoin de formation au sein de CEVITAL :

2-1 Définition du besoin de formation au sein de CEVITAL.

Les besoins de la formation au sein de CEVITAL sont exprimés en termes d'objectifs opérationnels de formation.

Chercher les profils qui ont besoin d'acquies les compétences professionnelles.

2-3 les méthodes d'identification des besoins au sein de CEVITAL :

- a) **Ecart de compétence au poste** : mesures individuelles ou collectives des écarts entre compétences et l'exigence de poste.
- b) **Lancer un nouveau projet /extension activités** :
 - Lancer un nouveau projet : les besoins de formation liés au développement stratégique du groupe
 - Extension des activités : les besoins de formation lancement de nouveau produit.

Le responsable de formation groupe transmet le tableau de recensement des besoins en formation avant la fin de l'année afin d'organiser des séances de travail avec tous les responsables et les managers.

2-4 l'analyse des besoins de formation au sein de CEVITAL :

Une étape que chaque responsable de structure doit préparer une liste de ses besoins en formation pour la proposer au responsable de formation.

3- : le plan de formation au sein de CEVITAL :

3.1- l'importance de plan de formation au sein de CVITAL :

Le plan de formation chez CEVITAL indique le moment des ressources financières allouées prévisionnelle à l'exécution du plan (c'est-à-dire les coûts de formation : inscription externes et les coûts de formation internes), le coût estimé des salaires des stagiaires (que l'on peut calculer à partir de standard de coût horaire par catégorie de personnel), les versements fiscalisés obligatoires (alternance, congé individuel de formation), les frais de déplacement et de séjour induits par les inscriptions à des formations en dehors de l'entreprise, le coût des équipements (salle, matériels) spécifiquement dédiés à la formation, et le coût de fonctionnement des services de formation interne. On peut également compter, sous certaines conditions, l'amortissement annuel d'investissements lourds d'équipement pédagogique (locaux, matériels).

3.2-Elaboration et construction du plan de formation chez CEVITAL

a. Elaboration du plan de formation :

Une fois les besoins en formation révélés et transmis au responsable de formation des filiales, le responsable du personnel :

-Etablit le plan de prévisionnel de formation BU : analyse et segmentation des besoins (métiers techniques et métiers transversaux), budget de formation ; rédaction du plan de formation interne ; validation directeur générale de formation et transmission à la direction des ressources humaine avant la date fixé.

- validation président directeur général et directeur général et directeur général filiales des plans métiers techniques ;
- validation du plan métiers transversaux par le DG P, DRH groupe et DC groupe, En fin approbation du budget de formation groupe par DG groupe

b. La construction du plan de formation :

Les chefs de services de chaque unité se regroupent et dégagent par la suite un plan de formation pour unité, ensuite le responsable de formation reçoit l'ensemble des plans proposé par les différents unités et prépare un plan final qu'il présente à son tour au DRH pour donner son avis(le valider et le refuser).

3.3- Le cahier des charges

Le cahier des charges de formation est le document exprimant les besoins de formation. Contient les éléments administratifs, pédagogiques, et organisationnels pour permettre aux organismes de formation de formuler une proposition en vue de d'atteindre les objectifs présentés le demandeur.

Le cahier de charge est divisé en deux parties :

1^{ere} parties : les dispositions générales

Action	Intitulé de la formation
objectifs	Décrire(en verbe d'action) les objectifs à atteindre a la fin de la formation. Dans cette optique l'objectif principal est de réduire les écarts de

	performance.
--	--------------

Contexte de la formation	Position du problème :
	-description de la formation du métier, l'évolution et les nouvelles exigences -le pourquoi de la formation
Mission	Citer les missions exactes qui vont être menées Dans tous les cas, deux volets doivent être développés : Volet1 : élaboration de continus, outils et/ou instruments de travail Volet2 : formation de la ressource humaine

Champs d'intervention	Décrire ce qui est attendu, par rapport aux niveaux suivants : -au plan organisationnel -au plan de développement des compétences
Activités et tâches à réaliser	Décrire les activités et les tâches qui doivent être menées par les interventions pour chaque objectif arrêté précédemment.

Les bénéficiaires	Identifier les personnes ressources susceptibles de suivre l'action (information générales sur profile et les missions)
Evaluation	Elaborer deux rapports d'évaluation : -Evaluation à chaud (évaluation de la satisfaction, évaluation des connaissances) faite par l'organisme formateur. -Evaluation à froid, faite par le chargé du suivi de la mise en œuvre de la formation
Période	Indiquer les dates d'intervention
Lieu : Qualité de la formation	Indiquer les lieux de formation - Qualifiante (attestation de participation, attestation de qualification) - Diplômante (diplôme)

Collaboration	<ul style="list-style-type: none"> - L'organisme de formation doit proposer pour chacun thème 03 intervention - Chaque intervenant doit avoir les références suivantes : <ol style="list-style-type: none"> 1- Compétences théorique académique avérées dans les domaines ciblés. 2- Grande expérience pratique en entreprise dans les domaines ciblés par la formation <p>Désigner une personne de la filiale pour le suivi de la mise en œuvre de la formation</p>
----------------------	---

2^{ème} partie : disposition techniques :

L'élaboration du programme de formation est liée aux objectif arrêtés. Chaque programme de formation est divisé en deux chapitres :

1^{er} chapitre : aspects généraux de la formation :

- Définition des domaines de formation
- Pour chaque domaine de formation, identifier les modules qui seront enseignés
- Pour chaque module de formation, élaborer une fiche technique.
- Les fiche technique de chaque thème de formation sont élaborées selon le modèle suivant :

- Intitulé du domaine
<ul style="list-style-type: none"> - Intitulé du module - Objectifs à atteindre par les participants (objectifs pédagogiques) - Plan du module - Durée du module - Méthodes et technique d'enseignements utilisées pour le module - Outils didactiques et pédagogiques utilisées pour le module - Intervenant



2^{ème} chapitre : le continu (curriculum) de formation :

Ils sont élaborés selon le modèle suivant

Intitulé du domaine	
Intitulé du module	+ volume horaires
Intitulé de compétence(s) à acquérir	activités pédagogiques à développer pour cette compétence

L'évaluation de la formation :

1.1- Les types d'évaluation de la formation au sein de CEVITAL :

C'est une technique qui permet l'amélioration de connaissance, du savoir faire, de condition de travail, performance et motivation des salariés le rendement ; et cette évaluation est utilisé en deux technique : évaluation à chaud, directement après avoir fait la formation, et l'évaluation à froid, après une durée déterminé pour détecter l'impacte de cette formation reçue. L'entreprise CEVITAL utilisé comme suite :

a-Evaluation à chaud : l'évaluation après la formation, avec l'ensemble des questions par le responsable de sur l'effet et leurs avis de la formation reçu, après il passe a une autre étape de l'évaluation avec une fiche d'évaluation.

b-Evaluation impacte formation (à froid) :

Le responsable hiérarchique évaluer son personelles après une durée de 3 mois après avoir effectué cette formation et au sein de l'entreprise CEVITAL l'évaluation à froid est effectué comme suite :

-Le commanditaire évalue :

- L'impacte de la formation sur les performances de l'agent dans son post de travail.
- L'impacte de formation sur le rendement de l'entreprise (qualitative, quantitative).
- Le bénéficiaire de la formation réalise une auto-évaluation sur l'impacte de la formation.

Et les résultats peuvent être positifs ou négatif, comme un problème dans le processus, organisation, formation, contenus dans la formation, ou les participations a cette formation ; dans le but de répondre aux besoins de l'entreprise et aux attentes et aspirations des salariés dans l'exécution de leurs taches de travail.

1.2-la qualité de la formation :

La qualité de formation au sein de CEVITAL est l'efficacité des actions de formation professionnelle qui est pour deux arguments :

- Les responsables de formation doivent trouver une réponse à chaque différents problème posés par l'atomisation de l'offre privé et publique de formation.
- Ils doivent s'efforcer de rationaliser leur démarche formation à fin de réaliser l'évolution pertinente des compétences au moindre cout.
- Faire en sorte d'exiger une véritable relation « client-fournisseur »

1.3-Le suivi de la formation au sein de CEVITAL :

Qu'est ce que le suivi de la formation chez CEVITAL ?

Le suivi c'est : l'ensemble des démarches entreprises à l'issue de la formation dans le but d'améliorer son efficacité.

Les trois objectifs du processus du suivi :

- Capitaliser les connaissances
- Appliquer les connaissances
- Généraliser les connaissances

La mise en place de la démarche de suivi chez CEVITAL est indispensable pour évaluer le transfert des acquis sur le terrain

1.4-Améliorer la qualité de la formation pour plus de compétences :

L'amélioration de qualité peut être synthétisée en trois points clés CEVITAL :

- 1. la suppression des barrières à la participation à la formation :** pour l'entreprise (réduction des coûts élevés, contribution à des attitudes positives à l'égard de la formation professionnelle, réduction des risques de « braconnage », réduction des absences pendant les formations, ainsi que pour les employés (réduction des attitudes négatives à l'égard des formations, création d'appuis, réduction des risques d'échec)
- 2. L'amélioration des offres de formation :** via le développement de méthodes et de programmes de formation nouveaux ou améliorés, conçus sur mesure en fonction des spécificités de la situation de la situation de formation et des besoins en formation des entreprises (qualité de la méthode et du contenu, caractère opportun de la formation, durée de la formation, lien entre les compétences existantes, les besoins et les contenus, flexibilité afin de répondre à différents besoins, limitation des coûts, adaptation à l'apprentissage sur le lieu de travail ou lien avec cet apprentissage, utilisation de systèmes d'appui au sein de CEVITAL, comme par exemple le ménagement, les formateurs internes, les TIC)
- 3. L'amélioration des systèmes d'appui aux formations :** (organisation au niveau sectoriel et/ou professionnel, convention collectives, coopération entre les partenaires sociaux, imposition, financement, droits individuels des employés, transparence du marché de la formation, communication,

réalisation d'analyses des besoins ou d'identification des compétences dans différents secteurs d'activité ou pour des catégories d'emploi spécifique).

3-Analyse et interprétation des résultats :

Caractéristiques de l'échantillon :

L'identification de la population d'enquête, signifie la présentation des caractéristiques, ou la description de cette population, cela à travers les l'identification de ces variables qui nous permet d'avoir le maximum d'informations afin de vérifier nos hypothèses.

Tableau N° 01 : répartition des enquêtés selon le sexe

Sexe	Effectifs	pourcentage
Masculin	52	94,54%
Féminin	03	7.41 %
Total	55	100 %

Selon le tableau N°1, notre population d'étude est de 55 individus, qui représentent la catégorie socioprofessionnelle, dans laquelle le sexe masculin est le taux le plus élevé de 94,54% de la population, par contre le sexe féminin ne représente que le pourcentage 7.14% dans l'échantillon total.

Dans cet écart, la population étudiée peut être jugée comme étant une population masculine dans l'entreprise CEVITAL, cela est due à la nature des tâches exercées. La plus part des femmes exerce des postes administratives.

Tableau N°2 : répartition des enquêtés selon l'âge

Age	effectifs	Pourcentage
26-30	17	30,90%
31-36	18	32,72%
37-41	12	21,81%
42-47	07	12,72%
48et plus	1	2,38%
Total	55	100%

D'après ce tableau, on constate que la catégorie d'âge la plus dominante est située dans la catégorie de 31-36ans avec un pourcentage de 32,72%, par apport à la catégorie de 48 ans e plus, qui représentent le pourcentage le plus faible de 2.38% sur la population mère.

A travers les données effectuées, la population étudiée peut être jugée comme étant une population jeune cela du à la nature des tâches exercées et le type de formation et leur objectif. Par exemple le bénéfice de la formation à l'étranger il se peut être pour les jeunes qui ont des potentialités de se développer par rapport à celui qui sont plus âgés.

Tableau N°3 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Effectifs	Pourcentage
Secondaire	05	11,90%
Universitaire	48	87,27%
Autres	01	2,38%
Total	55	100%

A travers notre étude on a constaté que la majorité des enquêtés ont un niveau universitaire de 87,27 % par apport à la catégorie secondaire qui représentent le pourcentage de 11.90 % et celle de catégorie autre qui ne représentent que un pourcentage de 2.38%.

Cela s'explique que l'entreprise CEVITAL a travers ces salariés ont tous un niveau d'instruction.

Le bénéfice de la formation avec le niveau d'instruction plus élevé par exemple les formations diplômées pour les salariés qui ont besoin de suivre leur

formation à l'extérieure pour continuer les études qui répond au besoin de l'entreprise.

Tableau N°4 : répartition des enquêtés selon l'année d'embauche

Année d'embauche	Effectifs	Pourcentage
1999-2001	07	12.72%
2002-2004	11	20%
2005-2007	12	21,81%
2008-2011	22	40%
2012-et plus	03	5,45.14%
Total	55	100%

On remarque de ce tableau que l'année de 2008-2011 un taux plus élevé avec un pourcentage de 40%, par apport a la catégorie de 2005-2007 qui présentent un pourcentage de 12%.sur l'échantillon prélevé.

On déduit que cette période a du d'embaucher un taux plus élevé selon les besoins et la stratégie de l'entreprise.

Le tableau N°5 : répartition des enquêtés selon l'expérience professionnelle

Expérience professionnelle	Effectif	Pourcentage
En dehors de CEVITAL	04	7,27%
Au sien de CEVITAL	16	29 ,09%
Les deux	35	63,63%
Total	55	100%

D'après les résultats de ce tableau, on constate que un taux de l'échantillon plus élevé avec un pourcentage 63.63%, qui représentent la moitié des enquêtés qu'ont des expériences au sien et en dehors de CEVITAL par apport a l'échantillon qui représentent un taux plus faible avec 16% sur l'échantillon de la population mère.

Cela explique que l'entreprise CEVITAL, se base sur la population qui a des expériences pour la qualification des taches.

Tableau N°06: répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	effectifs	Pourcentage
Cadre	20	36,36
Agent de maitrise	21	38,18
Agent d'exécution	14	25,45
Total	55	100%

Les résultats de tableau, nous permet de constater que 38,18% sont des agents de maitrise par apport a la catégorie des agents d'exécution qui représentent un échantillon très faible par apport aux deux catégories qui représentent un pourcentage de 25, 45%. Cela du à la réponse de questionnaire ainsi la distribution.

Tableau N°07 : répartition de l'échantillon selon le bénéfice de la formation

Le bénéfice de la formation	Effectifs	Pourcentage
Oui	48	87,27%
Non	04	7,27%
Sans réponse	03	5,45%
Total	55	100%

D'après les résultats de ce tableau, on constate que un taux plus élevé avec un pourcentage de 87,27% on bénéficie une formation au sien d'entreprise CEVITAL par apport au pourcentage de 7,27% qui ont pas bénéficie une formation dans l'entreprise.

On déduit que dans l'entreprise CEVITAL donne une grande importance a la formation de ses salariés avec le développement des compétences et l'amélioration des connaissances pour la performance avec l'objectif de chaque type de formation pour l'exigence de chaque poste.

CEVITAL est volontaire à faire bénéficier son personnel d'un recyclage permanent et continu, d'un autre coté elle dispose d'un budget important destiné aux actions de formation. De même, elle pratique la GPEC « Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », dont le pilier principal est le « plan formation ».

Tableau N°08 : répartition des enquêtés selon la durée de la formation

La durée	Effectifs	Pourcentage
1h-24	02	3,63%
Une journée à 5jour	46	83,63%
Une Semaine à trois semaines	03	5,45%
a moins et plus	02	3,63%
Sans réponse	02	3,63%
Total	55	100%

D'après les données statistiques de ce tableau on remarque que le pourcentage de l'échantillon 83,63% bénéficie des formations d'une durée des jours par rapport au pourcentage 3,63% qui bénéficie des formations a durée de semaine sur la population de l'échantillon.

On déduit que dans l'entreprise offre une formation aux salaries d'une court durée, cela expliqué a type de formation bénéficie et l'objectif de l'entreprise et l'exigence de poste occupé.

On trouve que les formations à court durée à un objectif de perfectionnement comme la formation d'adaptation des nouveaux recrutés.

Tableau N09 : la répartition des enquêtes selon le lieu de formation

Lieu	Effectifs	Pourcentage
En inter	30	54,54%
En intra	15	27,27%
A l'étranger	03	5,45%
Les trois	03	5,45%
Sans réponse	04	7,27%
Total	55	100%

D'après les résultats statistique de ce tableau, on constate que un taux plus élevé avec un pourcentage 54.54% pour la formation qui faite en inter-entreprise par apport au pourcentage de 5,45 qui est un taux faible pour les formations faite a l'étranger.

On déduit que la majorité de nos enquêté on bénéficié les formations en interne cela s'expliqué a l'objectif de l'entreprise et le rôle de chaque type de formation, on trouve que les formations en interne entreprise se base beaucoup plus pour les salaries et leurs développements dont l'objectif de l'entreprise.

Tableau N10: la répartition des enquêtés selon le type de formation

Type	Effectifs	Pourcentage
Formation de perfectionnement	21	38,18%
Formation spécialisé	14	25,45%
Formation recyclage	05	9,09%
Les trois	11	20%
Sans réponse	04	7,27%
Total	55	100%

Selon les résultats statistiques de ce tableau, on constate que le pourcentage de l'échantillon est plus élevé pour la formation de perfectionnement avec le taux de l'échantillon 38,18%, par apport pourcentage de 9,09% qui représente la formation de recyclage.

On à déduit que l'objectif de la formation au sien de CEVITAL est le perfectionnement puisque c'est une entreprise industrielle agroalimentaire.

L'analyse de la première hypothèse :

« La formation professionnelle continue permet une intégration et adaptation positive des catégories socioprofessionnelles avec le changement technique et économique dans le milieu du travail ».

Le tableau N°11: corrélation entre l'expérience et l'année d'embauche

Expérience	En sien d'entreprise de CEVITAL		En dehors les et au sien de CEVITAL		Total	
	E	%	E	%	E	%
1999-2001	02	28,57	05	71,42	07	100
2002-2004	05	45,45	06	54,54	11	100
2005-2008	02	16,66	10	83,33	12	100
2009-2012	05	20,83	19	79,16	24	100
2013 à nos jours	01	100	00	00	01	100
Total	15	42,30	40	57,69	55	100

D'après les données statistiques de ce tableau, nous observons que la moitié de nos enquêtés ont des expériences au sien et en dehors de CEVITAL avec un taux 67,69% et qui ont des expériences au sien de CEVITAL seulement avec un pourcentage de 42,30% de la population mère.

On remarque l'année 2005-2008 qui ont des expériences avec un pourcentage de 83,33% au sien de CEVITAL et en dehors par apport aux autres années, sui a ceux qui ont des expériences au sien de CEVITAL seulement avec un pourcentage 45,45% dans année 2002-2004.

Cela s'explique que l'entreprise CEVITAL recrute les salaries avec les expériences acquise avant d'être recruté, cela veux dire que elle donne une grande importance à l'expérience et aussi le poste occupé pour l'adaptation au poste.

Tableau N°12: la corrélation entre l'année d'expérience et la promotion

Année d'expérience	Promotion					
	Oui		Non		Total	
	E	%	E	%	E	%
1-5	06	28,57	15	71,42	21	100
6-10	10	62,5	06	37,5	16	100
11-15	12	85,71	02	14,28	14	100
16et plus	03	75	01	25	04	100
Total	31	62,94	23	37,05	55	100

L'analyse de ce tableau montre l'existence d'une corrélation étroite entre l'expérience et la promotion. En effet, 62,94 % ont des promotions à CEVITAL suite à la maitrise des tâches. Ils sont à 85,71% a ce qui 'ont des expériences de 11-15ans à dire qu'ils sont motivé par la formation suite à l'amélioration de l'exécution de tâches.

Ceci démontre que la maîtrise des tâches du poste et l'augmentation des aptitudes et des expériences influe sur la motivation des salariés qui la abouti des promotions. L'explication qui me semble la plus réaliste est que la maîtrise des tâches augmente le sentiment satisfaction d'où un impact direct sur les salaires.

Ceci se vérifie par une grande stabilité au sein de CEVITAL. Il est facile de comprendre une telle expérience améliore les compétences des salariés par la formation, l'entreprise CEVITAL, garantit les formations à l'ensemble du personnel, elle offre des bonnes perspectives de carrière et offre des conditions de travail et de rémunération intéressantes.

Tableau N°13: corrélation entre expérience et le combien de poste occupé

	Poste occupé							
	Un		deux		Et plus		Total	
Expérience	E	%	E	%	E	%	E	%
01-05	10	52,63	25	26,31	04	21,05	19	100
06-10	03	27,27	05	45,45	03	27,27	11	100
11-15	04	25	02	12,5	10	62,5	16	100
16 et plus	02	22,22	03	33,33	04	44,44	08	100
Total	19	31,78	15	29,39	21	38,81	55	100

D'après les données statistiques de ce tableau, nous observons que la moitié de nos enquêtes ont exercé plus de deux poste avec le pourcentage 38,81%, et ce

qui ont exercé un seul poste avec un pourcentage de 32.60% et ce qui ont exercé deux poste représentent 29.39% la population mère.

On remarque que 62,5%, ce qui ont exercé plus de deux poste sont des salarés qui ont des expériences entre 11 et 15ans, et on remarque aussi que un pourcentage 52.63 pour ce qui ont exercé un seul poste pour ce qui ont expériences de 1-5ans sur la population mère.

On déduit que l'entreprise CEVITAL donne une grande importance à ses salarés pour s'adapter aux nouvelles technologies et pour acquérir des nouvelles connaissances, sachant que les nouveaux recrutes doivent s'adapter a leurs poste du travail, la formation le motive pour futur promotion interne.

Tableau N14 : Corrélation entre le poste occupé et le bénéfice de formation

Combien de poste	Oui		Non		Sans réponse		Total	
	E	%	E	%	E	%	E	%
Un	15	78.94	02	10.52	02	10.52	19	100
Deux	14	93.33	00	00	01	6.66	15	100
Plus	19	90.47	02	9.52	00	00	21	100
Total	48	87.58	04	6.68	03	5.72	55	100

D'après les données statistique de ce tableau, on constate que la majorité de nos enquêtés sont bénéficier une formation avec un taux 87.58% contre seulement un taux de 6.68% qui ne son pas bénéficie la formation.

On remarque 93.47% pour ce qu'ils ont exercé deux poste qui ont bénéficie le plan de formation élaboré par l'entreprise.

Par contre on trouve que 10.52% qui ont pas bénéficié une formation et qui ont exercé un seul poste dans leurs carrière a CEVITAL.

On a déduit que l'entreprise CEVITAL élaboré un plan de formation, qui est un facteur de la satisfaction plus motivant pour l'évolution de leurs carrières professionnelles ainsi que l'occupation de plusieurs poste engendre une adaptation au nouveau poste du travail avec le type de formation (adaptation) dans l'objectif de perfectionnement.

Tableau N°15 corrélation entre la catégorie socioprofessionnelle et l'objectif de la formation

Catégories	Approfondir		S'adapter		Promotio n		développement		Total	
Cadre	09	45	07	35	03	15	01	05	20	100
Agent de maitrise	03	14,28	06	28,57	05	23 ,80	06	28,57	21	100
Agent d'exécution	01	7,17	11	78,57	03	21,42	00	00	14	100
Total	13	22,44	24	47,38	11	20,70	07	14,52	55	100

Ce tableau révèle que la majorité des enquêtés, considérer que l'objectif de la formation est s'adapter aux nouvelles technologies avec un pourcentage de 47.38% puis le pourcentage 22.44% pour ce qui vois l'objectif de la formation est de approfondir les connaissances, ensuite le pourcentage 20.70% pour ce qui voit l'objectif de la formation est une promotion, suit au pourcentage 14.52%

pour ce qui voit que l'objectif de la formation est le développement de l'entreprise.

On remarque que, la catégorie agent d'exécution est la plus dominante qui voit que l'objectif de la formation est de s'adapter aux nouvelles technologies avec un pourcentage 78.57%, suit a la catégorie cadre avec un pourcentage de 35% et la catégorie agent de maitrise avec un pourcentage de 28.57%.

On à déduit que l'objectif de la formation au sien de CEVITAL est s'adapter aux nouvelles technologies et pour le développement des compétences et l'amélioration de leurs connaissances pour faire face a toute contrainte de l'entreprise.

Tableau N°16: corrélation entre la catégorie socioprofessionnelle et le plan élaboré

Catégorie	Oui		Non		Total	
	E	%	E	%	E	%
Cadre	18	90	02	10	20	100
Maitrise	20	95,23	01	4,76	21	100
Exécution	10	71,42	04	28,57	14	100
Total	48	85,55	06	14,44	55	100

D'après les données présentés dans ce tableau, on constate que le plan élaboré par l'entreprise CEVITAL répond au besoin avec un pourcentage de 85.55%, contre 14.44% pour ceux qui jugent que le plan de formation ne répond pas à leurs besoins.

On constate aussi que, la catégorie agent de maîtrise qui ya un pourcentage plus élevé avec 95.23%, suit a la catégorie cadre avec un pourcentage de 90%

En finira par la catégorie agent d'exécution avec un pourcentage de 71.42%

Par contre pour ce qui ont voit, que le plan de formation répond pas a leurs besoins c'est des agents de exécution avec un pourcentage de 28.27%

On conclure que le plan de formation élaboré à CEVITAL est bénéfique pour l'intégration et l'adaptation des salaries aux nouvelles stratégies de l'entreprise.

Tableau N°16 : corrélation entre l'expérience et les moyens de formation

Expérience	Motivation		Intégration		promotion		Adaptation		Sans r		Total	
	E	%	E	%	E	%	E	%	E	%	E	%
1-5	04	19,04	04	11,04	02	9,52	05	23,80	06	28,57	21	100
6-10	05	31,25	02	12,50	03	18,75	04	25	02	12,5	16	100
11-15	03	21,42	02	14,28	03	21,42	05	35,71	01	7,14	14	100
16et plus	01	25	01	25	00	00	01	25	01	25	04	100
Total	13	24,17	09	17,75	08	12,42	15	27,37	10	18,30	55	100

On constate dans les résultats obtenu, que la majorité des enquêtés de notre échantillon considéré l'objective de la formation comme un moyen d'adaptation avec un pourcentage de 27,37%contre 12,42% qui considère que la formation et un moyen de promotion.

On déduit que les salaries qu'ont d'expérience de 11-15ans considère que la formation est un moyen d'adaptation, contre les salaries qu'ont d'expérience de

11-15ans qui considère la formation est un moyen de promotion avec un pourcentage de 21,42%.

D'après l'analyse statistique, on déduit que CEVITAL se base beaucoup plus pour l'adaptation au poste du travail avec les expériences dans le domaine du travail aussi on explique que les salaires motivé par la formation qui donne plus la dynamique à apprendre le fonctionnement de l'entreprise.

Selon Parsons. T, l'adaptation est une exigence fonctionnelle consistant pour un système social, à se procurer des ressources- en biens et services- d'agents humaines, afin de se maintenir et évoluer.

Tableau N°17: corrélation entre la catégorie socioprofessionnelle et la formation répond au' exigence de poste

Catégorie	Souvent		Rarement		Jamais		Sans ré		Total	
	E	%	E	%	E	%	E	%	E	%
Cadre	14	70	04	20	00	00	02	10	20	100
Maitrise	14	66,66	05	2380	00	00	02	9,52	21	100
Exécution	03	21,42	09	64.28	01	7,14	01	7,14	14	100
Total	31	59,83	18	36.02	01	01	05	8.88	55	100

On constate dans les données statistique de ce tableau, que le contenu de formation bénéficié aux salaires est souvent répond aux exigences de poste par la formation avec un pourcentage 59,83%contre le pourcentage qui répond que le continue de la formation il répond jamais aux exigences de poste avec 1%.

On déduit que la catégorie cadre qui voit que la formation répond souvent aux exigences de poste avec un taux de 70%, contre le taux la catégorie agent de maîtrise avec un 21,42%.

Ainsi que pour la catégorie agent de maîtrise qui voit que la formation ne répond jamais à l'exigence de poste contre la catégorie cadre avec taux 0% qui voit que la formation répond au attente des salaries.

Cela s'explique que le plan de formation répond aux exigences de poste avec une adaptation et intégration des catégories socioprofessionnelle.

Tableau N°18: corrélation entre le changement de poste et la formation facilite à l'adaptation

Poste	Souvent		Rarement		Jamais		Sans réponse		Total	
	E	%	E	%	E	%	E	%	E	%
Un	12	63,15	04	21,05	01	5,26	02	10,52	21	100
deux	10	66,66	04	26,66	00	00	01	6,66	15	100
Plus	09	42,85	10	47,61	00	00	02	9,52	21	100
Total	31	57,55	18	31,77	01	1,75	05	8,90	55	100

Avec les résultats statistiques, les données montre que la majorité dise que la formation répond aux exigences de poste du travail avec un taux 57.55% contre pour se qui dise que la formation ne répond jamais à l'exigence de poste avec un taux de 1.75%

On a déduit que pour ceux qui exercent deux postes de travail qui ont répondu, que la formation répond à l'exigence de poste contre 63,15% pour ceux qui exercent un seul poste avec un taux de 63,15%.

Ainsi que le taux de 5,26% pour ceux qui occupent un seul poste et qui répondent que la formation ne répond jamais à l'exigence de poste contre 0% pour ceux qui occupent deux postes et plus qui voient que la formation répond à l'exigence de poste.

On déduit que l'entreprise CEVITAL facilite l'adaptation au milieu du travail avec l'occupation de plusieurs postes qui engendrent une adaptation au nouveau poste. Ce qui explique que la formation est un moyen d'intégration.

L'analyse de la deuxième hypothèse :

« La formation professionnelle permet un réel développement des compétences individuelles dans l'entreprise CEVITAL »

Tableau N°19 : Corrélation entre l'évaluation de l'entreprise et la recherche de développement des compétences

L'évaluation	Oui		Non		Sans réponse		Total	
	E	%	E	%	E	%	E	%
Oui	22	91,60	01	4,16	01	4,16	24	100
Non	26	92,85	01	3,57	01	3,57	28	100
Sans réponse	02	66,66	00	00	01	3,33	03	100
Total	50	83,70	02	2,57	03	3,68	55	100

Ce tableau montre l'existence d'une corrélation entre l'évaluation de l'entreprise les compétences individuelle et la recherche des compétences. Les enquêtés sont à 83,70% à avoir confirmé sont à la recherche de développer leurs compétences a la mise en compte de l'évaluation de leurs entreprise contre 2,57 % qui déclarent le contraire.

De l'autre coté les enquêtés déclare aussi que l'entreprise évaluer leur compétence avec un taux 91.60%contre un taux de 92.85% déclare que l'entreprise ne évalue pas leur compétence.

On explique par la carrière de chaque salaries et leur expérience et selon la tache exécuté

Les discussions informelles menées avec quelques cadres nous ont montré que beaucoup de formations sont à caractère pratique et sont directement mises en œuvre au sein de CEVITAL. Beaucoup de formations sont à caractère technique telles que manipulation des outils de contrôle, de machines ou de logiciels. La formation recherche une efficacité immédiate du bénéficiaire.

Tableau°20: corrélation entre la formation répond à l'exigence de poste et formation souhaité

L'exigence de poste	Oui		Non		Sans réponse		Total	
	E	%	E	%	E	%	E	%
Souvent	23	74,19	06	19,35	02	6,45	31	100
Rarement	06	33,33	10	55,55	02	11,11	18	100
Jamais	00	00	00	00	01	100	01	100
Sans réponse	03	60	02	40	00	00	05	100
Total	32	41,88	18	28,72	05	29,39	55	100

L'analyse de ces résultats de ce tableau confirme que l'existence d'une corrélation étroite entre la formation répond l'exigence de poste et la formation souhaité .effet 41,88% confirmé pour souhaité une autre formation contre 28,72% qui ont pas besoin d'une autre formation.

Ainsi que 74,19% répond que la formation répond souvent à l'exigence de poste

On déduit que le besoin d'une autre formation par nos enquêtés, confirme que l'entreprise CEVITAL donne une chance à ses salariés pour évoluer encor

plus dans leurs domaine et développer leurs compétence personnelle et connaître tout les astuces pour faire face a leurs trajectoire professionnels.

Tableau N°21: corrélation entre les besoin de formation et la recherche des compétences individuelles

Besoin de formation	Oui		Non		Sans réponse		Total	
	E	%	E	%	E	%	E	%
Oui	31	96,87	01	3,12	00	00	32	100
Non	20	95,23	01	4,76	00	00	21	100
Sans réponse	00	00	00	00	02	100	02	100
Total	51	64,03	02	2,62	02	3,33	55	100

L'analyse du tableau ci-haut confirme l'existence d'une corrélation entre les besoins de formation et la recherche de développement des compétences individuel. En effet, sur les 51 enquêtés qui ont besoin d'une formation, ils sont à 31 soit 96,87 % à dire que celle-ci a contribué au développement de leurs compétences individuel contre pour se qu'ont contribué que besoin pas d'une autre formation avec 2,62%. Il est vrai que l'objectif premier de la formation est le développement des compétences du personnel bénéficiaire.

L'explication sociologique est que la formation est un moyen de développer les compétences. Ce qui prouve que CEVITAL à une grande tradition de formation et gère avec efficacité, ceci peut s'expliquer également par le choix des personnes à former qui s'intéressent aux contenus des formations pour améliorer leurs compétence personnel et se qu'il le motive de plus.

Selon la théorie du capital humaine on trouve **Rober Solow** qui explique que le développement de l'entreprise s'arrête pas dans le niveau d'éducation ou et la qualité du travail quel donne, mais elle s'accord de plus en plus sur le rôle crucial, que les individus jouent dans la croissance économique en raison de leurs talent, de leur connaissance, et leur compétence, autrement dit du capital humain.

Tableau N°22: corrélation entre les difficultés et la recherche de compétence individuelle

Difficulté	Oui		Non		Sans réponse		Total	
	E	%	E	%	E	%	E	%
Oui	09	90	01	10	00	00	10	100
Non	35	100	00	00	00	00	35	100
Sans réponse	07	70	01	10	02	20	10	100
Total	51	86,66	02	6,66	02	6,66	55	100

On constat après les résultats statistique de ce tableau, que la majorité confirme que veut développer leurs compétence avec un pourcentage de 86,66% contre 6,66% qu'ont pas besoins de développer leurs compétences.

Ainsi que 35 personne de nos enquêtés confirme que, ils ont rencontré pas les difficultés durant leur formation avec un pourcentage de 100%, contre 09 personne qui confirme que, ils ont rencontrés des difficultés avec un pourcentage de 90%.

On explique ces données par la nature et le type de formation.

On a confirmé d'après les résultats et les réponses de nos enquêtés selon le questionnaire, que les difficultés rencontrées durant leurs formations c'est la durée qu'est des formations de court durée, avec l'insuffisance du temps.

Mais on explique sa par la nature et l'objectif de chaque type de formation, par exemple la formation faite pour l'arrivée d'une nouvelle machine ou bien un logiciel, ils n'ont pas besoins d'une Lang durée pour maîtriser, juste pour intervenir se forme des séminaires, comme les formations de regroupement des entreprises.

Interprétation des résultats :

D'après l'étude de terrain auprès de l'entreprise CEVITAL et selon les résultats obtenus, et l'analyse faite, nous pouvons donc déduire que nos hypothèses se confirment à savoir l'objectif principal des actions de formation menées à CEVITAL qui vise en 1^{er} lieu une meilleur adaptation de ces catégories aux évolutions technologiques, l'analyse et interprétation des données collectées justifient cette constatation.

Nous avons tenté de vérifier ces hypothèses, pour confirmer ou infirmer qui est :

- ✓ la formation professionnelle continue permet une intégration et l'adaptation positive des catégories socioprofessionnelles avec le changement technique et économique dans le milieu du travail.
- ✓ La formation permet un réel développement des compétences individuelles dans l'entreprise CEVITAL.

Concernant la 1^{ère} hypothèse, nous avons constaté que la formation professionnelle continue est importante dans la gestion de l'entreprise avec l'adéquation entre la formation et l'emploi. Pour ceux qui ont déjà bénéficiés une formation, ils considèrent que l'apport le plus important est l'adaptation et intégration de leur poste et la promotion (voir le tableau N12), ce résultat est l'objectif de la formation.

Il existe une forte corrélation entre la formation et l'emploi (la promotion). Aussi la corrélation qu'existe entre l'expérience et l'ancienneté pour mieux adapter à leurs poste du travail, (voir le tableau N 11) nos enquêtées confirment que plus d'expérience dans le domaine plus de connaissance qui permet à la qualification avec un pourcentage de 83.33%.

Pour ceux qui ont bénéficiés des formations avec plus de poste occupé confirment une influence de la formation sur l'adaptation et intégration, avec une corrélation qui existe entre le bénéfice de formation et l'objectif de la formation elle-même .nos enquêtés confirme cette vérité,(voir le tableau N14 et 15,17).

On peut constater que la formation un impact positif sur la réalité de l'entreprise avec l'objectif principal de la formation.

En effet, Notre hypothèse est confirmée. Avec l'offre des formations quelle donne l'entreprise CEVITAL à chaque fois que l'environnement connaît des changements sur le plan technologique, pour assurer une meilleur adaptation professionnelle des salaries.

Ce qui Concerne notre 2 eme hypothèse, nous n'avons constaté également que la stratégie de la formation suivie dans l'entreprise à une réalité de développement des compétences.

A cette effet, on constate que la majorité de nos enquêtés confirment cela que la formation facilite à l'adaptation et le développement de leurs compétences a travers les formations suivies a CEVITAL.

Une forte corrélation existe entre l'évaluation et le développement des compétences, avec un pourcentage de 83.70%,(voir le tableau N19).

Aussi une forte corrélation entre la formation et l'exigence du poste qui confirme que la formation répond souvent au poste du travail, puisque les formations à caractère technique telle que le contrôle des machines et des logiciels.

Nos enquêtés confirment que la formation joue un rôle très important pour cela, ils souhaitent toujours de bénéficier des formations pour faire face à tout

changement technique et économique avec un pourcentage de 64.03%.
(Voir le tableau N2).

Donc en peu dire que notre 2^{eme} hypothèse est confirmée, cela met en relation la nature de l'entreprise et l'exigence du travail.

On conclure donc que la formation est un moyen pertinent qui permet d'être plus opérationnel dans le domaine du travail.

Conclusion

La politique de la formation reste un outil privilégié dans l'entreprise et un enjeu majeur de notre société.

Avec la valorisation du travail humain, l'entreprise CEVITAL, organise des séminaires, des stages de formations, pour cela elle consacre un budget qui varie d'une année à une autre, il s'agit essentiellement pour l'entreprise d'adapter en permanence son personnel à leur postes de travail afin de répondre aux exigences dictées par la technologie ainsi de s'assurer un meilleur rendement en qualité et en quantité.

L'objectif des formations est justement le développement des compétences, mais conduire des actions de formation, après avoir identifié les besoins, et du ressort d'une gestion des ressources humaines pointue.

Il ya une nécessité d'un vrai diagnostic et d'une audite sociale pour situer les besoins de formation avec précision et résoudre les problématiques de compétence intimement liées aux stratégies de l'entreprise elle-même. Dans le but de mettre en adéquation, la ressource humaine avec les objectifs globaux.

La présente étude a le mérite de démontrer que la formation continue contribue à l'intégration des salariés, et en réduisant les délais d'adaptation au poste de travail. Elle est d'un apport certain également à la mise en adéquation entre la formation initiale et l'emploi occupé. Il est vrai que CEVITAL dispose d'une grande tradition de gestion des ressources humaines, recrute les profils les plus proches des postes à pourvoir, de ce fait, l'adaptation devient plus facile

Notre recherche menée de répondre à notre problématique qui était formulée auteur des questions interrogées, il s'agit de savoir l'impact de la formation sur la trajectoire professionnelle des catégories socioprofessionnelles et la formation développe t'elle les compétences individuelles.

On à constaté que l'entreprise CEVITAL donne une grande importance a la formation des employées dans le but de perfectionnement.

Malgré l'importance que se donne l'entreprise, il reste toujours un obstacle qu'est la durée d'insuffisance (des formations de courte durée) et les types de formation qui sont plus théorique que pratique, la solution est de consacré un temps pour effectué plus de formation technique et pratique pour faire face aux mutations et le progrès scientifique avec le développement de la technologie.

La liste bibliographique

1. Ouvrages méthodologique :

1. AKTOUF Omar, méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives, presses de l'université de Québec, Montréal, 1990.
2. GRAWITZ Madeline, Lexique des sciences sociales, éd Toulouse, 1999.
3. Madeleine Grawitz, méthode des sciences, éd Dalloz, paris, 2001.
4. Maurice ANGERS, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, éd Casbah, Alger, 1997.

2. Ouvrage thématique :

1. ANNICK Cohen-Haegel toute la formation ressources humaines, 2^{ème} Ed Dunod, 2010.
2. BOUDON Raymond, les méthodes en sociologie, 11^{ème} édition, Paris, Presse universitaire de France, 1996.
3. Dimitri Weiss, et collaborateurs la fonction ressources humaines, 2^{ème} édition d'organisation, Paris, 1993.
4. ERIC CAMPOY, ETIENNE MAKHLOUF et autres, gestion des ressources humaines, éducation Pearson.
5. GUY Boterf, l'ingénierie et évolution de la formation, édition d'organisation, Paris, 1999
6. JEAN- M Peretti, touts DRH, éd d'organisation 1996-2001
7. JEAN PAULJUES, gestion des ressources humaines, Ed ellipse marketing st., 2002.
8. JEAN PIERRE CITEAU, gestion des ressources humaines, 3^{ème} éd, Armand colin, paris .2000.
9. Jean-Pierre citeau, gestion des ressources humaines, Ed, Armand colin, 1999
10. HAJJAR Viollette, et autres, modèles et méthodologie d'analyses des compétences, édition Octarés, Toulouse, 2004

11. Keeley Brian, Le capital humain, Ed OCDE, organisation de corporation 2007

12. Shimon Alain et autres, **Psychologie sociale et comportement organisationnel**, édition Gaétan Morin, canada, 2002

13. MEIGNANT A, **Manager la formation In tous DRH**, édition d'organisation, Paris, 1996.

14. SOYER Jaque, **fonction formation** , Ed d'organisation, paris.2000.

15. ZARIFIAN Philippe, **objectif compétence pour une nouvelle logique**, édition Liaison, Paris 1999.

3. Les dictionnaires :

1. BOUDON Raymond et autre, **Dictionnaire de sociologie** , éd Larousse, France, 2003.

2. FRANCOISE Raynal, RIEUNIER Alain, **Pédagogie : Dictionnaire des concepts clés**, édition ESF, Paris, 1997 .

3. Jean Marie PRETTI, **Dictionnaire des ressources humaines**, 2^{ème} éd, Vinket, paris, 2001.

4. Rober SUIL, et autres, **dictionnaire sociologie**, 1999.

4 .Les revues et rapport :

1. Documents internes, BENASSER, **la valorisation des ressources humaine par la formation**, atelier national, GRH, mars 1995.

5. Web graphie :

1. <http://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-formation-80.html>.

2. <http://fr.wikipedia.org/wiki/trajectoire>.

3. http://www.memoireonline.com/m_Developpement-des-competences-a-la-sonar--essai-detude-critique-dun-syst31.html

4. www.cicc.umontreal.ca, et qu'en est-il de la formation des policiers, Québec

5. http://fr.wikipedia.org/wiki/Capital_humain

6. [http://science- economie.blogspot.com/Search/Label/Sociologie des organisations](http://science-economie.blogspot.com/Search/Label/Sociologie%20des%20organisations). Nicolas.

7. <http://cgo-molier2010-e-monsite.com>

Université A- mira de Bejaia

Faculté des sciences humaines

Département sociologie

Option : sociologie du travail et ressources humaines

Objet :

Dans le cadre de préparation de notre mémoire de fin d'étude, pour l'obtention de notre recherche d'un master en sociologie, option sociologie du travail et ressources humaines et dont le thème porté sur « l'impact de la formation sur la trajectoire professionnelle des catégories socioprofessionnelle», Nous vous prions de bien vouloir renseigner le présent questionnaire.

Nous vous assurons de l'anonymat de vos réponses, car celui-ci a l'usage strictement scientifique.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration et votre sollicitude.

Préparé par :

Izem Nadia

préparé par :

M^{er} BOUICH Mahrez

Année universitaire 2012/2013

Questionnaire

Axe 1 : les caractéristiques personnelles

1. sexe :

Masculin

Féminin

2. Age :ans

3. niveau d'instruction :

Universitaire

Secondaire

Autres

4. Le diplôme obtenu ?.....

5. Année d'embauche.....

6. Expérience professionnelle

En dehors de CEVITAL

Au sein de CEVITAL

7. Année d'expérience

8. Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre

Agent de maîtrise

Agent d'exécution

9. Avez- vous déjà travaillé dans une autre entreprise avant d'être recruté à CEVITAL ?

Oui

Non

10. Avez- vous déjà été promue depuis votre arrivée à l'unité de CEVITAL ?

Oui

Non

11. Combien de poste avez-vous occupé dans l'unité CEVITAL?

Un seul poste

Deux postes

Plus

12. le changement de poste était-il ?

Dans le même service

Dans la même catégorie

Dans la hiérarchie

Axe 2 : la formation comme un outil de développement et adaptation aux changements techniques et économiques

13. Avez-vous suivi une formation dans une entreprise ?

Oui

Non

Si oui ou avez-vous suivi cette formation ?.....

Quel est sa durée ?.....

14. quel est le type de formation dont vous avez bénéficié ?

Formation de perfectionnement

Formation spécialisée

Formation de recyclage

15. quel est l'objectif de cette formation ?

Approfondir vos connaissances

S'adapter aux nouvelles technologies

Pour la possibilité d'être promu

Pour une meilleure participation au développement

16. selon vous les objectifs de cette formation ont-ils été atteints ?

Largement

Moyennement

Un peu

Pas du tout

Expliquez

.....
.....

17. Pensez –vous que la formation est un moyen de :

Motivation intégration
Promotion adaptation

18. Quelle est votre appréciation sur le choix du thème ?

Bon
Moyen
Mouvais

19. Croyez- vous que les formations proposées par votre entreprise ou par votre hiérarchie sont suffisantes pour faire face aux différentes contraintes et changements techniques et technologique ?

Oui Non

20. Pensez vous que la formation influe aide à évoluer dans votre parcours professionnel ?

Oui Non
Si oui sur quel critère ?

21. Pensez vous que les plans de formation élaborés par votre organisme répondent à vos besoins ?

Oui Non

22. Est- ce -que les formations suivies facilitent l'adaptation au poste occupé ?

Oui Non

Si non pourquoi ?

.....
.....

Axe 03 : la formation professionnelle et les développements compétences individuel

23. Selon vous, aurez-vous besoin d'une formation complémentaire individuelle actuellement?

Oui Non

Si « oui » quelles sont les raisons qui vous ont poussée à suivre cette formation ?.....

.....

24. Est-ce-que cherchez-vous à développer vos compétences personnelles ?

Oui Non

25. Est –ce –que votre entreprise évalue-elle vos compétences individuelles ?

Oui Non

26. souhaitez-vous faire une autre formation ?

Oui Non

Pourquoi ?.....

.....

27. Ces formations répondent-elles aux exigences de votre poste de travail ?

Souvent rarement jamais

Si jamais pourquoi ?.....

.....

28. Avez-vous trouvé des difficultés durant votre formation ?.....

.....

Partie
théorique

Partie
pratique

Conclusion

Introduction

Annexes

Chapitre I

Le cadre méthodologique de la recherche