

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

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention de Master en sociologie
Spécialité : sociologie du travail et des ressources humaines

Thème :

**Le Changement Stratégique et L'adaptation
de la Formation des Ressources Humaines**

Cas pratique : CEVITAL SPA BEJAIA

Réalisé par :

Messah Sonia

Meridj Chahinez

Encadré par :

M : Mati Ali

Année universitaire 2016-2017

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

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention de Master en sociologie
Spécialité : sociologie du travail et des ressources humaines

Thème :

**Le Changement Stratégique et L'adaptation
de la Formation des Ressources Humaines**

Cas pratique : CEVITAL SPA BEJAIA

Réalisé par :

Messah Sonia

Meridj Chahinez

Encadré par :

M : Mati Ali

Année universitaire 2016-2017

Remerciements

« Tous ce qui commence bien, finit bien »

Au terme de notre travail, nous sincère remerciements à dieu le tout-puissant pour le courage, la force, la volonté, la persévérance, et la santé qu'il nous a donnée à fin de réaliser ce mémoire.

Nous tenons a remercier du fond du cœur nos parents qui ont su nous donner une bonne éducation qui nous a permis d'arriver à ce stade d'études.

Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne. A cet effet, nous tiens à exprimer nous s'insère reconnaissance et nous vifs remerciements à tous ceux ou celles qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail en l'occurrence nous familles qui n'a jamais cessé de n'encourager.

*Tout d'abord a notre promoteur, Monsieur **MATI ALI**, pour son encadrement et ses exigences de faire un bon travail de recherche, ainsi notre encadreur au niveau de l'entreprise **CEVITAL**, Madame **LILIA**, pour l'aide et le temps qu'elle a bien voulu nous consacrer et que nous ne remercierai jamais assez.*

*Notre sincère remerciement s'adresse à tout le personnel du complexe **CEVITAL** de Bejaïa, et ceux de la direction gestion des ressources humaines, et Spécialement le directeur des ressources humaines de nous Avoir permis d'effectuer notre stage dans les meilleurs Conditions et avec beaucoup de sécurité.*

*Comme on remercie chaleureusement notre université **ABDERAHMANE MIRA** et tous les enseignants qui Ont contribué à notre formation tout au long de nos Etudes.*

Enfin, nous remercions tous ceux et celles qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

MESSAH SONIA

Et

MERIDJ CHAHINEZ

DEDICE

Je dédie ce travail

Merci Allah de m'avoir donné la capacité d'écrire et de réfléchir, la force d'y croire, la patience d'aller jusqu'au bout de mes rêves.

A celle qui s'est sacrifiée pour que je grandisse, qui a supporté mes fatigues, sans se fatiguée elle me gratifiée de son affectation et de son expérience patiente et irremplaçable ; « ma très chère mère ».

A celui qui a tant veillé sur mon bien, qui, patiemment forgea ma personnalité, lui faisant adopter en toute circonstance une attitude de courage « mon chère père ».

A mes chère grandes pères ; « TAKLITH, mouloud », « Mama ma3a, Salah »

A mes adorables grandes sœurs NASSIMA, NABILA, SORAYA et leurs maries. et mon chère frère Hakim et sa femme NASSIMA.

A tous mes nouveaux et mes nièces IMENE, CILINA, ainsi Hocine, YUCEF, Adam, WASIM, DAOUDE.

A tous mes cousins et cousines.

A tout ma famille.

A mon marie SAID ainsi que toute sa famille.

A ma cousines Sarah que je l'aime beaucoup ; je te souhaite une bonne continuation de tes études.

A mon binôme CHAHY.

A tous mes amies.

A tous les étudiants du(GRH) session2016/2017.

A tous les membres des deux sections I et II précisément le groupe 05.

A tout ce qui me connaissent de près ou de loin.

A toute personne méritant mon respect.

-SONIA-

DEDICE

Je dédie ce modeste travail

*Merci Allah de m'avoir donné la capacité d'écrire et de réfléchir,
La force d'y croire, la patience d'aller jusqu'au bout de mes rêves.*

A ma très chère mère Souad

Affable, honorable, aimable : Tu représentes pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi. Ta prière et ta bénédiction m'ont été d'un grand secours pour mener à bien mes études.

*Aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer ce que tu mérites
Pour tous les sacrifices que tu n'as cessé de me donner depuis ma naissance,
Durant mon enfance et même à l'âge adulte.*

*Tu as fait plus qu'une mère puisse faire pour que ses enfants suivent le bon chemin
Dans leur vie et leurs études.*

Je te dédie ce travail en témoignage de mon profond amour. Puisse Dieu, le tout puissant,

Te préserver et t'accorder santé, longue vie et bonheur.

*A ma sœur CELINA et mes deux frères WALID et WAIL à qui je souhaite
Un avenir radieux plein de réussite et à mon ami Hakim pour son aide.*

A Ma chère Grand-Mère

*Qui m'a accompagné par ses prières, sa douceur, puisse Dieu lui prêter longue
vie et beaucoup de santé et de bonheur.*

A mon binôme SONIA.

- CHAHINEZ -

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
CMS	Centre Médical Sociale
CSP	Catégorie Socioprofessionnelles
DAS	Domaines D'activité Stratégique
DMG	Département Moyen Généraux
DRH	Département des Ressources Humaines
GPEC	Gestion Prévisionnel Des Emplois de Compétence
GRH	Gestion des Ressources Humaines
ONG	Organisation Non Gouvernementale
QHSE	Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement
RED	Recherche Et Développement
RH	Ressources humaines
RS	Responsabilité Social
SAP	Système d'application et produit
SF	Service Formation
SPA	Société Par Action
SRI	Service Recrutement Intégration
VRC	Prime Da Variable Rendement Collective

Liste des tableaux

N°	Titre du tableau	Page
01	Effectifs de la SPA CEVITAL.	69
02	Les caractéristiques de la population visée	78
03	La considération du changement stratégique par rapport aux connaissances individuelles des enquêtés.	80
04	Le changement stratégique et la maîtrise des tâches après une formation.	82
05	Le changement stratégique et le rendement des salariés formés (les enquêtés).	84
06	L'avis des enquêtés quant à leurs compétences et performances de la formation reçue lors d'un changement stratégique.	85
07	L'acquisition des promotions lors d'un changement stratégique.	87
08	Le changement stratégique et l'encouragement et l'adaptation aux évolutions technologiques.	89
09	Le changement stratégique permet à ces salariés de se former continuellement sur le développement professionnel.	91
10	Le changement stratégique influence sur la formation par apport aux compétences des salariés.	93
11	Le changement stratégique et l'amélioration de la productivité de l'entreprise CEVITAL.	98
12	Le changement stratégique et l'efficacité et le fonctionnement dans l'organisation.	100
13	Les solutions organisationnelles de la formation auprès du changement stratégique.	103

14	Le processus de changement stratégique et les qualifications et les performances organisationnelles.	105
15	Le changement stratégique et l'amélioration de la qualité et la quantité de travail après une formation.	107
16	La stratégie de CEVITAL et l'investissement de la formation.	108
17	Le changement stratégique et la participation du personnel au projet de l'entreprise et bon climat social qui s'articule dans l'organisation.	110
18	La manière pour laquelle le changement stratégique enrichit la compétitivité.	112

Sommaire

Remerciement

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Introduction

Partie théorique

Chapitre I

Cadre méthodologique de la recherche

- Préambule

Section 01 : Problématisation de sujet de la recherche

1. Les raisons et les objectifs de choix de thème..... 6
2. La problématique 7
3. Hypothèses 10
4. Définition des concepts clés : théorique et opérationnel 11

Section 02 : La démarche de la recherche

1. La méthode et les techniques utilisées 14
2. La population d'étude (l'échantillonnage) 16
3. La pré-enquête..... 17
4. Le déroulement de l'enquête 18
5. Les contraintes de la recherche 18

- Résumé

Chapitre II

La stratégie de l'entreprise et la gestion stratégique de la ressource humaines

- Préambule

Section 1 : Généralités sur la stratégie d'entreprise

1. Notion et origine de la stratégie d'entreprise 21
2. Définition de la stratégie 22
3. Les objectifs de la stratégie d'entreprise 23
4. Les avantages et les inconvénients de la stratégie d'entreprise 25

5. Les deux grandes approches stratégiques.....	26
6. Les écoles stratégiques selon H.MINTZBERG.....	28

Section 2 : L'analyse stratégique d'entreprise

1. Définition de l'analyse stratégique	31
2. La segmentation stratégique	31
3. Le diagnostic stratégique.....	37
4. Le choix de développement stratégique.....	38
5. Le choix stratégique	38
• Résumé	

Chapitre III**La formation adaptative a la ressource humaine dans l'entreprise**

- Préambule

Section 1 : Généralité sur la formation de la ressource humaine

1. Définition de la formation	43
2. Les objectifs de la formation	44
3. La place et le rôle de la formation	46
4. Les types de la formation.....	47
5. Les formations les plus fréquentes dans une entreprise.....	48

Section 2 : L'élaboration du plan de formation

1. Définition du plan de formation.....	51
2. Les étapes du plan de formation	51
3. La réalisation du plan de formation	54
4. Evaluation de la formation	55
5. Type d'Évaluation de la formation	56
• Résumé	

Partie pratique

Chapitre IV

Présentation de l'organisme d'accueil de CEVITAL

- Préambule

Section 1 : Présentation du groupe CEVITAL

1. L'adhésion au travail du groupe	62
2. Présentation du site CEVITAL	63
3. Les activités	65
4. Département direction des ressources humaines	67
5. L'effectif de l'entreprise.....	69

Section 2 : Procédure et processus de la formation du personnel au sein de l'entreprise CEVITAL

1. Les objectifs	70
2. Les champs d'applications.....	70
3. Référence réglementaire	70
4. Identification du besoin en formation	71
5. Elaboration de plan de formation.....	72
6. Mise en œuvre de plan de formation.....	73
7. L'évaluation de la formation au sein de CEVITAL Food	73

- Résumé

Chapitre V

Analyse de données et interprétation des résultats

- Préambule

1. Les caractéristiques personnelles de la population d'enquête.....	77
2. Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse.....	79
3. Vérification de la première hypothèse	96
4. Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse	98
5. Vérification de la deuxième hypothèse	114

- Résumé

Conclusion

La liste bibliographique

Annexe

Introduction

Introduction

Les entreprises évoluent dans un environnement difficile, concurrentiel, instable et en perpétuel mutation. Leur avenir est constamment remis en cause et leur survie n'est jamais acquise. A partir de ce constat, les dirigeants sont amenés à intégrer ces données nouvelles dans leur comportement décisionnel, et à piloter à long terme le développement de leur organisation, en s'appuyant sur une démarche organisée de réflexion et de décision stratégique. Ces dernières sont les résultats d'évolutions diverses, telles que : la mondialisation, le développement des nouvelles technologies de l'information, communication, formation...Etc.

Le processus stratégique, mobilise des ressources humaines et matérielles conséquentes, il préconise cette mobilisation sur une période plus au moins longue, qui va de quelques jours à quelques mois, selon la taille de l'organisation, l'objectif recherché et l'importance des moyens mobilisés. La mise en place de ce processus, fait intervenir une panoplie d'outils, ce sont les « outils d'analyse stratégique ».

Il constitue de ce fait, un levier stratégique au service de la compétitivité des entreprises dans un environnement concurrentiel et, à forte tendance vers la mondialisation.

Pour cela, l'entreprise ne s'intéresse pas seulement à la quantité de production, mais aussi à l'amélioration de la qualité des produits. C'est pourquoi l'investissement ne se focalise pas seulement sur les moyens techniques de production, mais de plus sur le facteur humain.

Afin de donner du sens à son existence, l'être humain se projette volontiers vers l'avant, se fixant un but à atteindre et des défis à relever. C'est de la sorte qu'il se sent progresser, en construisant son avenir pas à pas. Il en va de même pour une entreprise et plus largement pour toute organisation qui rassemble des individus œuvrant à la réalisation d'un projet commun.

L'investissement formation, est un facteur clés de compétitivité et un composant, d'une politique active de développement humain et social durable, centré sur les compétences et l'employabilité. Il s'agit en effet, d'intégrer et d'adapter de façon constante les compétences, et d'acquérir des nouvelles connaissances et le savoir-faire des salariés pour faire face à tous les changements, en mettant en place un mécanisme d'apprentissage basé sur l'innovation et l'adaptation rapide aux mutations et aux différents défis de l'entreprise.

Donc on peut dire que la formation représente, un investissement stratégique afin d'assurer le développement des compétences et la motivation des salariés nécessaires aux évolutions de l'entreprise.

Sur cette arrière fond, nous allons présenter notre thème, intitulé sur le thème le changement stratégique et l'adaptation de la formation des ressources humaines, au sein de CEVITAL agro-industrie, s'effectuer selon le plan de travail suivant : se divisé en deux partie ; théorique et pratique.

La Partie théorique : qui est divisée en trois chapitres :

Chapitre I : Traite le cadre méthodologique de la recherche qui est présenté en deux sections dont la première porte la problématisation de sujet de recherche qui est comme suit : préambule, les raison et objectifs de choix de thème, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, la définition des concepts, la seconde sur La démarche de la recherche qui est comme suit : la méthode et la technique utilisée, la population d'étude, la pré-enquête, le déroulement de l'enquête, et en fin les problèmes rencontrés.

Chapitre II : Porté sur la stratégie de l'entreprise et la gestion stratégique de la ressource humaine en traite deux sections dont la première porte des généralités sur la stratégie d'entreprise, la seconde sur l'analyse stratégique d'entreprise.

Chapitre III : est intitulé sur la formation adaptative a la ressource humaine en entreprise, qui est constitué de deux sections dont la première porte sur la généralité sur la formation professionnel, et la deuxième c'est sur l'élaboration du plan de formation.

La Partie pratique : qui est divisée en deux chapitres :

Chapitre IV : est réservé à la présentation de l'entreprise CEVITAL et les étapes de la recherche sur le terrain.

Chapitre V : nous exposons l'analyse et interprétation des résultats relatifs aux changements stratégiques et l'adaptation de la formation des ressources humaines.

Et qui se termine par une conclusion générale, liste bibliographique et annexe.



*Partie
théorique*

Chapitre I

Cadre méthodologique

De la recherche.

Préambule

La méthodologie de la recherche comporte un ensemble d'outils indispensables pour la collecte des données à travers l'expression de l'analyse de style suivi pour rassembler les informations et pour les traiter. On va commencer notre travail de recherche par trouver un thème qui à attirer notre attention curiosité, puis on va évoquer ces raisons, ses objectifs, la problématique, suivi par élaboration des hypothèses considérer comme réponse provisoire la question de départ et enfin les obstacles rencontrer durant la réalisation de cette recherche.

Section 01 : Problématisation de sujet de la recherche

1. Les raisons et les objectifs de choix du thème

1.1. Les raisons de choix du thème

Notre étude se base sur la gestion des ressources humaines qu'est est l'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre dans une organisation. Notre thème de recherche constitue un des plus précieuses inquiétudes de chaque entreprise qui s'articule autour de la gestion stratégique de l'entreprise et la formation du personnel au sein de l'entreprise SPA CEVITAL. Nous avons d'abord essayé de comprendre notre sujet de recherche pour ensuite l'expliquer et répondre aux objectifs que nous nous sommes fixés. Nous résumons les raisons qui nous ont incitées à étudier ce thème et nos objectifs comme suite :

- L'intérêt que représente le changement stratégique au sein d'une entreprise.
- Vu l'importance du changement stratégique dans l'activité de l'entreprise, on a voulu vérifié l'importance accordée par les services de la gestion des ressources humaines.
- Compte tenu des changements auxquels cette entreprise peut être confrontée au quotidien, la nécessité d'être davantage à l'écoute des clients et le contexte de compétitivité actuelle qui devient important d'élaborer une bonne stratégie.

1-2. Les objectifs de la recherche

Le chercheur tend à découvrir la réalité a travers ses interrogations qui touche l'espace qui l'entourent. Et ce qui nous intéresse beaucoup c'est comment organiser la formation face aux changements stratégique de l'entreprise.

Donc dans notre thème, on s'intéresse surtout à la formation et la stratégie au sein de l'entreprise SPA CEVITAL et ceci afin de voir c'est le changement stratégique dans cette entreprise permet de développer les formations face à ce changement, et pour voir aussi, si ces deux derniers biens sur la formation et la stratégie son important pour atteindre certain objectifs tracer par l'entreprise CEVITAL.

2. La problématique

Dans un environnement économique, dynamique et fortement concurrentiel, la plupart des entreprises confrontées à la mondialisation des marchés, sont conduites à définir et mettre en œuvre des stratégies multiples, pour faire face aux évolutions et variations des marchés. La démarche stratégique est en effet rendue de plus en plus complexe, en raison de l'instabilité des systèmes concurrentiels et des impératifs de création de valeur (recherche de nouveaux clients, réalisation d'économies d'échelle, acquisition de nouveaux savoir-faire, entrée sur de nouveaux marchés). Dans ce contexte, les outils d'aide à la décision deviennent encore plus essentiels pour connaître et maîtriser les règles du jeu et savoir se positionner dans son environnement. En particulier, il devient nécessaire de définir et préparer des trajectoires stratégiques cohérentes, tout en permettant des inflexions possibles au cours du temps¹.

La sociologie des organisations a pour objet l'étude des règles, et de la logique de fonctionnement de l'action collective en sein des groupements organisés tels que, les entreprises ou les administrations. Elle dispose d'un champ de recherche relativement autonome, et spécifique vis-à-vis de la sociologie de travail qui privilégie l'étude de l'évolution de l'organisation de travail, et de l'activité productive, principalement attachera l'étude de mouvement ouvriers et des conflits de travail².

La GRH désigne une démarche de gestion appliqué aux ressources humaines dans une organisation. La GRH est l'ensemble des opérations effectuées par une entreprise dans le but de constituer et de développer un potentiel humain, c'est à dire que un capital humain de produire, de se développer et de s'adapter aux changements auxquelles l'entreprise est soumise³.

La plupart des organisations de moyenne et grande taille possèdent un plan stratégique qui les guide afin qu'elles puissent pleinement réaliser leur mission. Les

¹ Olivier MEIER, « **Diagnostic stratégique** », 4^e édition, DUNOD, Paris, 2015, p.01.

² A.BETONE, C. DOLLO, et autres, « **sciences sociales** » 3^{eme} Ed, Paris, 2002, p363.

³ H. M BOISTANDELLE. « **Dictionnaire de gestion** » 2^{eme} Ed économie.1998.p84.

organisations élaborent systématiquement des plans financiers pour leur permettre d'atteindre leurs buts et il est tout aussi important quoique moins courant d'élaborer des plans au sujet du personnel.

En effet, une stratégie d'entreprise est considérée comme essentielle par n'importe quelle organisation, mais toute fois aussi recherchée et bien définie que soient les buts de l'entreprise, les objectifs, les choix et les moyens pour réaliser ces buts. Donc il faut préciser que la stratégie que doit adopter les entreprises va les pousser à s'intégrer et de déterminer les buts généraux, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des objectifs tracer par l'entreprise¹.

Selon **MINTZBERG**, « *Toute stratégie connaît un cycle de vie, de la conception au déclin, et des périodes de stabilité et de changement .Le dilemme fondamental de l'élaboration de la stratégie réside dans le besoin de réconcilier les forces de la stabilité, qui permet d'avoir une efficacité maximale, et celles du changement, qui permet de s'adapter aux évolutions. Pour former la stratégie et gérer le changement, le dirigeant doit savoir « modeler conjointement pensée et action, contrôle et apprentissage, stabilité et changement »*².

Les entreprises vivent des changements technologiques à un rythme fulgurant sans oublier qu'elles doivent composer avec la mondialisation des marchés. Ces changements les poussent à modifier leur culture si elles veulent rester compétitives. Aujourd'hui, la majorité des entreprises ont compris les avantages de la formation et plusieurs y investissent temps et argent. Une stratégie d'entreprise doit inclure une vision du développement des compétences des employés et organiser un plan global de formation afin de faire face aux nouvelles réalités de l'entreprise.

La formation est devenue un investissement stratégique pour les entreprises et l'un des piliers de la gestion de ressources humaines. Etant donné que les nouvelles dispositions légales dans le droit du travail liées à la formation professionnelle depuis 2005 et 2008 sont un levier important dans le changement structurel pour deux raisons.

La première est qu'un changement dans une organisation fait appel logiquement à la formation pour adapter les compétences au poste de travail suite aux modifications de

¹ MARCHENSAY Michel, « **management stratégique** », édition l'ARDEG, 2004, p 21.

² Alain-Charles et autres « **Gouvernance et stratégies des groupes: Régénérer la politique générale** » édition Lavoisier, Paris, 2011, p115

conditions de travail. D'autre part, légalement, la direction de l'entreprise a l'obligation de proposer un tel programme de formation.

Ce dernier a pour conséquence dans la réorganisation d'une entreprise plusieurs effets comme le regroupement en unités de travail au travail au sein de l'entreprise car des compétences sont remises en valeur et la cartographie de celle-ci sont modifiées, c'est-à-dire, l'architecture des modes de fonctionnement de l'entreprise. Nous pouvons citer également le contrôle de l'activité qui est ainsi renforcé par une meilleure connaissance par le management de proximité des forces en présence pour une meilleure exploitation des compétences de chaque salarié.

« La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs proposés à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné »¹

CEVITAL est une entreprise algérienne dans son domaine agroalimentaire, considère la formation comme l'un des principaux pivots d'une démarche de compétitivité assurant la qualité et la satisfaction outil au service d'une gestion prévisionnelle de ressources humaines, c'est beaucoup plus un investissement à long terme qui doit porter ses fruits.

La formation peut constituer un atout pour l'établissement et le maintien d'un avantage organisationnel consolidé par le savoir, le savoir-faire et le savoir être par les quels ce secteur serait inviolable et l'entreprise conservera sa position sur le marché et bien évidemment tenter d'améliorer et réussir les challenges de l'entreprise dans un environnement où la concurrence se fait désormais à coup d'innovation technologique.

Pour suivre son objectif principale, à savoir le profit, ce qui permettra de définir ces choix stratégiques permettent un nouveau management stratégique.

Pour faire notre étude nous avons jugé utile de poser la problématique de notre recherche sur : « La stratégie de l'entreprise », par rapport à CEVITAL SPA .Agro-industrie, une filiale du groupe CEVITAL qui est planté à Bejaïa, qui est l'une des entreprises privées algériennes, cette étude va nous permettre de répondre à cette question principale nous lui

¹ DUNAIS j. f, « **guide pratique pour la gestion des ressources humaines** », édition Page Bleues Québec, Canada 2009.p8.

avons associé deux autres questions secondaires pour éclaircir la première question et rendre notre thème plus intelligibles :

Le changement au niveau de la stratégie de l'entreprise à-t-il un impact sur la formation destinée aux ressources humaines ?

- Est-ce que la stratégie choisie par l'entreprise CEVITAL considère-t-elle le levier développemental des connaissances des salariés ?
- Est-ce que Les objectifs visés par la stratégie de l'entreprise CEVITAL, son réconcilié et garantie par la formation ?

3. Hypothèses

La première opération de concrétisation de la question de recherche consiste à y répondre habituellement sous la forme d'une hypothèse.

L'hypothèse est une repense supposé à sa question de recherche. Elle peut se définir suivant trois caractéristiques : énoncé, prédiction et outil de vérification empirique. Donc il s'agit du passage des concepts abstraits aux concepts concrets¹.

Pour reprendre à la question posée lors de la l'élaboration de notre problématique nous proposons l'hypothèse suivante :

Le changement au niveau de la stratégie de l'entreprise a-t-il un impact sur la formation destinée aux ressources humaines et pour mieux comprendre cette hypothèse, nous lui avons associé deux autres hypothèses secondaires qui peuvent répondre à l'interrogation de notre problématique qui se présente comme suit :

- La stratégie choisie par l'entreprise CEVITAL considère le levier de développement des connaissances des salariés.

-Les objectifs visés par la stratégie de l'entreprise CEVITAL, son réconcilié et garantie par la formation.

¹ANGERS Maurice. « **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines** », Edition casbah université, Alger, 1997, p102.

4. Définition des concepts clés

Le concept est une représentation rationnelle, comprenant les attributs essentiels d'une classe de phénomène.

Un concept est un élément nécessaire pour toute recherche, « *il organise la réalité en retenant les caractères distinctif des phénomènes* »¹.

Le concept est un élément de base dans toute recherche et l'objectivité de leur définition c'est de relier et de décompose les variable en ayant une relation de cause a effet et d'aller de l'abstrait vers le concret, dans ce point, il s'agit de donner certaines définitions des concepts

Utilisés dans la problématique. Et pour bien clarifier notre thème de recherche on s'est basés sur ces concepts suivants :

-La stratégie de l'entreprise.

-La formation.

4-1. La stratégie de l'entreprise

Définition théorique

Stratégie : La stratégie forme un ensemble ou système qui unit des opérations intellectuelles et matérielles visant à concevoir, organiser et mettre en œuvre les forces physiques et psychologiques destinées à servir la réalisation, en milieu conflictuel, des butes particulier recherchés par l'autorité politique pour servir les fins générales d'acquisition et de conservation².

Selon *Alain* « *une stratégie de l'entreprise est considérée comme essentielle par n'importe quelle organisation, parce que elles possèdent des actions spécifiques qui devant permettre d'atteindre les buts et les objectifs en s'inscrivent dans le cadre de mission et la politique générale de l'entreprise* »³.

¹ MADLINE Grawitz, « méthodes des sciences sociales », 11^{ème} édition Dalloz, Paris, 2001, pp.384-385.

²FRANSOIS Géré, « Dictionnaire de la pensée stratégique » Ed Larousse, Paris, 2000, p253.

³ ALAIN Desreumaux, « introduction à la gestion », édition ARMAND Colin, 1992.p.06.

« Une stratégie de l'entreprise est considérée comme essentiel par n'importe quelle organisation, parce que elles possèdent des actions spécifiques qui devant permettre atteindre les buts et les objectifs en s'inscrivant dans le cadre de mission et la politique»¹.

Définition opérationnelle

C'est un plan, une direction, un guide ou un schéma d'action orienté vers l'avenir, un chemin conduisant d'un point à un autre. Consiste à choisir des activités et à alloué des ressources spécifique pour assurer la performance à long terme de l'entreprise et faire face aux variations de l'environnement. On le considère également comme le point fort de l'activité managériale.

C'est un modèle, un comportement répété et relativement constant dans le temps. Une entreprise qui lance continuellement sur le marché les produits les plus chers dans sa branche poursuit ce qu'on appelle une stratégie haut de gamme, tout comme on pourrait dire de quelqu'un qui accepte les tâches les plus difficiles qu'il poursuit une stratégie à haut risque, nous opposons la stratégie comme un plan tourné vers l'avenir en tant que un modèle qui retrace un comportement passé.

4-2.La formation

Définition théorique

D'après VATIER.R : « *c'est l'ensemble d'action capable de mettre les individus et les groupe en état d'assurer avec compétence leurs tache actuel ou celles qu'ils leurs serons confiées dans le futur dans la bonne marche de l'organisation* »².

La formation renvoie à l'ensemble des connaissances générales, techniques et pratiques, liées à l'exercice d'un métier, mais aussi aux comportements, attitudes, et des dispositions permettent l'intégration dans une profession et plus généralement dans l'ensemble des activités sociales. La formation est alors un élément décisif de processus de socialisation³.

¹ ALAIN Desreumaux, Op.cit., p6.

² VATIER.R, « **Gestion des ressources humaines** », Ed Boeck université, Montréal, 1993, p.46.

³ G. Ferréol, « **Dictionnaire de sociologie** »,³ED Armand Colin, Paris, 1991, p. 81.

Définition opérationnel

La formation est un processus qui vise à former des gens pour s'adapter aux nouvelles techniques et aux nouveaux postes, et un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures

La formation est un moyen de communication sociale et de modification par un projet commun tel que lancement d'un projet d'entreprise. Par la transversalité des échanges, elle permet d'ajuster les pratiques de communication entre les différentes hiérarchies et peut ainsi niveler la différente source de conflits.

Désigne un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation.

Section 02 : La démarche de la recherche

1. La Méthode et les techniques utilisées

Le rapprochement au terrain est très important pour toute recherche scientifique, du moment qu'il constitue une source de données et informations sur la réalité sociale et représente une pierre de touche infaillible pour la vérification du cadre théorique.

La validité d'une recherche dépend de la méthode utilisée : « *quel que soit l'objet d'une recherche, la valeur des résultats dépend de celle des méthodes mises en œuvre* »¹.

« *En ensemble des méthodes et techniques qui orientent l'élaboration d'une recherche et qui guident la démarche scientifique* »².

A l'instar des sciences de la nature, les sciences humaines ont mis au point des moyens pour découvrir la réalité. En effet, une fois fixé le problème de recherche, il importe de s'organiser pour recueillir les données nécessaire à la signification des hypothèses³.

1.1. La méthode utilisée

La méthode est définie comme étant l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les variétés qu'elle poursuit, les démontre et les vérifier. Elle peut être considérée comme un ensemble de règles indépendantes de toute recherche visant surtout des processus et formes des raisonnements et de perception, rendant accessible de réalité à saisir⁴.

Dans notre présente étude de changement stratégique et l'adaptation de la formation des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL SPA, nous supposons que la méthode adéquate qui nous permet de mieux comprendre le phénomène étudié est la méthode qualitative dans l'objectif de confirmes ou infirmer nos hypothèse de recherche.

¹MADLINE Grawitz, Op.cit. p75.

²M.ANGERS, Op.cit. p58.

³ Ibid. p130.

⁴ GRAWITZ Madeleine, « Méthodes des sciences sociales » Op.cit. p351.

Selon **Maurice Angers** : la méthode qualitative «*c'est un ensemble de procédures pour qualifier des phénomènes. IL vise d'abord à comprendre le phénomène de l'étude. IL s'agit d'établir le sens de propos recueillis ou de comportement observés. On se base d'avantage sur l'étude de cas au petit nombre d'individus* »¹.

1.2. Les techniques utilisées

De ce fait, la méthode nous a conduits à l'utilisation de la technique de l'entretien et l'observation, le choix de cette technique dépend de l'objectif poursuivi lequel est lui-même à la méthode du travail.

Parmi les techniques de recherche que nous avons utilisées durant la réalisation de notre recherche est la technique de l'entretien et l'observation.

La technique de l'entretien qui : «*correspond au mot anglais interview. Plus juste qu'entrevue procédé d'investigations scientifique, utilisant un processus de communication verbale pour recueillir des informations en relation avec le but fixée. Il existe divers types de liberté laissé aux interlocuteurs et le niveau de profondeur visé* »².

1.2.1. La technique de l'entretien

Pendant l'élaboration de notre étude, on a eu recours à l'utilisation de la technique de l'entretien semi directif, le choix de cette technique n'a pas été fait au hasard, mais c'est la nécessité d'interroger un échantillon de personnes dans le but de recueillir certaines information sur notre sujet.

Cette technique se définit comme étant «*une technique directive d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus pris isolément, mais aussi dans certains cas, auprès de groupes, ce qui permet de les interroger de façon semi-directive et de faire un prélèvement qualitatif, en vue de connaître en profondeur toute les informations* »³.

Dans le but de faire des discussions sur le thème et pour recueillir le maximum d'informations, cette technique est envisagée comme la plus adéquate pour notre recherche pour atteindre les objectifs fixés.

¹ Maurice Angers Op.cit. p60.

² MAROUF Naguit, « **Guide pour pratique l'enquête sociologique** », ED SANIA, 1996, p.132.

³ M. ANGERS, Op.cit. p.140.

Vu la spécificité de notre thème « **Le changement stratégique et l'adaptation de la formation des ressources humaines** » qui comprend l'une des pratiques les plus essentielles de la gestion des ressources humaines, nous avons construit notre guide d'entretien en se basant sur trois(03) axes principales qui sont présentés comme suit :

-Les données personnelles : genre, niveaux d'instruction, catégorie professionnelles l'expérience professionnelle,

-L'effet de la stratégie de l'entreprise sur la formation développement des connaissances (individuelle).

-Les objectifs visés par la stratégie de l'entreprise CEVITAL par rapport à la formation.

1.2.2. La technique de l'observation

Durant notre enquête nous avons eu recours à l'observation participante qui est définie par ANGERS comme une « situation dans laquelle l'observateur se mêle à la vie des personnes observées »¹.

Où on a remarqué que certains salariés qui font la tâche au service de formation fond du bon travail et on a remarqué que cette entreprise se prépare pour une nouvelle stratégie qui va donner un plus pour cette entreprise, et on a remarqué aussi certains salariés fond leur travail à temps.

2. La population d'étude (l'échantillonnage)

Le choix d'échantillon est lié à l'objet et aux variables de nos hypothèses. Il est institué « *d'un ensemble de personnes interrogées et extrait d'une population plus large appelée population mère, population de référence* »².

L'échantillon « *ensemble caractéristique d'une population ou d'un domaine d'activités* »³.

Toute recherche sociologique nécessite l'utilisation d'un échantillonnage représentatif qui sera le modèle à la fin d'obtenir des informations sur une population d'étude visée.

¹ Maurice Angers Op.cit. p. 130.

² Madeleine GRAWITZ, « **Lexique Des Sciences Sociales** » 8^{ème} édition Dalloz, Paris, 2004, p136.

³ FERREOL Gilles et autres, Op.cit. p 37.

Selon M. Angers «ensembles des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue constitue un échantillon ». ¹

Notre étude est réalisée au sein de CEVITAL SPA BEJAIA, qui contient trois catégories socioprofessionnelles qui sont les cadres supérieures, les cadres moyens et les agents de maîtrises, afin avoir la variété de notre terrain de recherche.

Alors on a opté pour un échantillonnage non probabiliste, et le type de notre échantillonnage c'est le type d'échantillon ciblé, en vue de choisir seulement les deux catégories qui sont les cadres et les agents de maîtrises qui ont bénéficiés d'une formation pendant leurs expériences professionnel. Qui sont choisis comme suit :

Chargé audité et qualité, chef de labo, contrôleur qualité, superviseur raffinage huile, responsable management documentaire, coordinateur qualité hygiène sécurité environnement (QHSE).

En premier lieu on trouve les cadres supérieurs composé de (06) salariés, en deuxième lieu les cadres normaux qui sont composé de (07) salariés, en troisième lieu les agents de maîtrise qui comptent (02) salariés.

3. La pré-enquête

« La pré-enquête est la phase de recherche qui permet au chercheur de procéder à une reconnaissance du terrain, en essayant de se débarrasser de ses idées préconçues ». ²

Notre pré-enquête s'est déroulé durant le mois de mars, et qui a duré une semaine du 02/02/2017 au 09/02/2017, on a pu découvrir le terrain et avoir une idée sur le fonctionnement de l'entreprise, ainsi que le recueil des informations concernant notre population d'études et le choix de la technique a utilisé, vérifier nos hypothèses.

Ajoutant à tous cela, qu'au cours de notre pré-enquête, on a eu l'occasion de faire l'observation participante, ou on a identifié le travail des salariées au service de formation ce qui nous a donnée l'opportunité d'élargir nos connaissances.

¹ ANGERS Maurice, Op.cit., p 229.

² BOUDON Raymond, « Les Méthodes En Sociologie » Ed. PUF, Paris, 1969, p 128.

Grâce à notre observation directe qu'on peut définir ainsi : « *une technique consistant à porter une attention systématique sans jugement, sans interprétation sur un objet (personne ou groupe, activité, lieux, événement ou situation.... Avec une prise de notes organisée en vue d'une restitution méthodique de l'observation, elle est dite directe dans la mesure où l'enquêteur est présent dans son observation grâce au sens visuel* ».

On s'est dirigé vers le département des ressources humaines là où on a remarqué l'existence de plusieurs services divisés hiérarchiquement tels que : le service de planification, service de recrutement et de formation...etc.

Durant cette phase d'observation, on a remarqué l'organisation du travail et la division des tâches ainsi que l'esprit d'équipe tout en ayant accès à toute la documentation de l'entreprise.

Ce climat nous a permis de découvrir et de s'intégrer facilement dans ce milieu, ce qui nous a facilité le recueil des informations concernant notre sujet de recherche.

Donc à partir de ces entretiens, nous avons pu :

- Préciser l'objet de notre recherche et élaborer les hypothèses compatibles.
- Découvrir notre terrain de recherche
- Recueillir l'information nécessaire à notre recherche.

4. Déroulement de l'enquête

Concernant le déroulement de nos entretiens, ils ont réalisés dans les bonnes conditions, durant une période de (45) jours, allant du 02/02 /2017 jusqu'au 18/03/2017 une durée allant de 45 minutes pour chaque entretien.

Nous nous sommes déplacés dans le bureau de chacune des personnes. La plupart des temps entre 9h et 11h 30 ou 13h 30 et 16h selon le rendez-vous fixés par les cadres.

5. Les contraintes de la recherche

Nous avons rencontré pendant la réalisation de notre étude divers obstacles relatifs au cadre théorique et pratique étant donné que notre recherche est un thème moyennement traité, et parmi les obstacles qui ont ralenti notre étude on peut citer :

- Manque d'ouvrages qui traitent de notre thème, en tant que c'est un thème actuel.

-La préoccupation des salariés, tels que les réunions les absences les sorties et le refus de certains cadre de répondre à nos questions.

-Le manque de sérieux de certains salariés concernant les réponses reçu.

Résumé

Dans ce chapitre on a montré le cadre méthodologique de la recherche ainsi que les raisons de choix de thème et les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses...etc.

A travers ce chapitre nous avons mis en lumière l'aspect méthodologique de notre recherche, nous avons donné une présentation claire du processus de l'enquête tous en posant notre problème de recherche et en présentant la méthode et la technique de la recherche.

L'échantillon et la population visée au sein de l'entreprise CEVITAL nous a permet de recueillir les données nécessaire, sur le terrain pour pouvoir confirmé ou infirmé les hypothèses.

Chapitre II

La stratégie de l'entreprise et la Gestion Stratégique de la ressource Humaine.

Préambule

La stratégie est l'orientation des activités d'une organisation à long terme. Elle engage fortement son avenir et elle consiste à obtenir un avantage concurrentiel grâce à des ressources et compétences de l'organisation dans un environnement changeant, afin de répondre aux besoins de l'entreprise. Dans ce chapitre, on va illustrer certains points essentiels dans la gestion stratégique des entreprises.

Section 1 : Généralités sur la stratégie d'entreprise

1. Notion et origine de la stratégie

Dans son fameux ouvrage intitulé « l'art de la guerre » qui est apparu dans une époque lointaine, c'était 480ans avant J.C le stratège CHINOIS SUN TZU a bien démontré l'importance d'avoir une vision préalable sur la manière d'affronter l'ennemi, en prenant toutes les précautions nécessaires avant d'utiliser le champ de bataille. Il disait qu'un bon stratège est donc, celui qui conduit le destin de son ennemi, c'est le fait d'agir en amont ce qui veut dire, attaquer les plans et les stratégies de l'ennemi et non pas ses forces physiques.

Alors pour pouvoir emporter la victoire il y a lieu d'analyser le champ de la bataille, et prendre une position offensive et défensive assurant le sauvetage des troupes militaires et l'anéantissement de l'ennemi.

Dans ce jeu, si proche des conseils de SUN TZU, il faut : « *Ne pas s'attaquer à l'ennemi mais à ses plans mieux encore, plus en amont, s'attaquer à ses valeurs, l'amener à douter de la justesse de ses vues plus que de la force de ses bras* »¹.

Carl Von Clausewitz, qui peut être considéré comme le principal fondateur du «Paradigme classique» de la pensée militaire stratégique, il n'y a pas d'autres alternatives que l'affrontement. Quand il y a des concurrents, ceux-ci cherchent à s'anéantir mutuellement en utilisant toutes les ressources dont ils disposent. Faire de la stratégie, c'est penser à une guerre qui s'achèvera quand l'opposant sera vaincu. Il ne s'agit pas seulement d'éviter une menace, il faut interdire à l'adversaire la possibilité de continuer à combattre en détruisant ses forces².

¹ GERALD Garibaldi, « Analyse Stratégique », 3^{ème} édition, EYROLLES d'Organisation, Paris, 2008, p.130.

² Thomas LOILIER et Albéric « LES GRANDS AUTEUR EN STRATÉGIE » Éditions EMS, Paris, 2007 p15.

Chapitre II La stratégie de l'entreprise et la gestion stratégique des ressources humaines.

Le mot « stratégie » nous vient du grec et est formé de l'association de deux termes distincts, à savoir STRATOS signifiant « armée » et AGEIN qui veut dire « conduire ». Historiquement, on comprend donc par « stratégie » le fait de mener une armée au combat. Un « stratège » désigne d'ailleurs à l'origine un général de la Grèce antique. C'est à dire planifier la destruction de ses ennemis par un usage efficace des ressources, ce n'est plus la force physique qui fonctionne mais l'intelligence. Le concept de stratégie d'entreprise a connu une certaine évolution depuis sa première apparition¹.

2. Définition de la stratégie

Selon Maurain

« La stratégie est l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action »².

Selon STRATEGOR

« *Elaborer une stratégie c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe.* »³.

Selon ANSOFF

«*La stratégie et le moyen de parvenir à atteindre des objectifs. Une formulation explicite de la stratégie peut améliorer les performances et devenir un outil de management indispensable :*

- Fixer des objectifs.
- Choisir le plan d'action adéquat permettant d'atteindre les objectifs fixés.
- Allouer les ressources nécessaires afin de concrétiser le plan d'action⁴.

¹ NICOLAS Neysen « **Stratégie Des Organisations : Fondement Et Pratique Du Management Stratégique** » édition Boeck Supérieur, Paris, janvier 2017, p19.

² BERNARD Radon « **Guide De Leadership** », Ed DUNOD, Paris, 2007 p 156.

³ JEAN-PIERRE Detrie « **Strategor** » 4^e édition, DUNOD, Paris, 2004, p229.

⁴ ANSOFF. I, « **Stratégie Du Développement De L'entreprise** », Edition Homme Et Techniques, 1984, p111.

Chapitre II La stratégie de l'entreprise et la gestion stratégique des ressources humaines.

Selon Henry MINTZBERG :

H.MINTZBERG définit la stratégie par 5 clins d'œil :

- Une perspective : une intention stratégique et une représentation de l'organisation dans la future.
- Un positionnement : la recherche d'une position concurrentielle efficace et défendable.
- Un planning : un processus organisé de réflexion et de mise en œuvre de décision relativement irréversibles.
- Un parangon : un modèle de sens et de culture spécifique à l'organisation
- Un piège : une méthode permettant d'éliminer ou d'éviter les concurrents¹.

3. Les Objectifs de la stratégie d'entreprise

La direction d'une entreprise se trouve confronté à trois(03) types de buts stratégiques :

3.1. La gestion de la compétitivité de l'organisation

Le rôle le plus évident de la stratégie est d'assurer la compétitivité de l'entreprise. Par compétitivité, il faut ici entendre la capacité à supporter la concurrence et a même noté caractère potentiel de celle-ci. En d'autre terme, il n'est même pas nécessaire d'avoir des concurrents pour être compétitifs ou chercher a l'être. Fidéliser ses clients ou conquérir de nouveaux marchés ou encore réduis son prix de revient en préservent la qualité sont autant de manifestations de compétitifs d'une entreprise. Derrière une définition très large, la compétitivité recouvre donc des réalités très différentes. Deux buts distincts peuvent être identifiés dans le cadre de la recherche de compétitivité : l'efficacité et l'efficience. L'efficacité consiste à chercher à atteindre un objectif donné sans objectifs donnée en minimisant les ressources engagées, les entreprise cherchent souvent l'efficience mais se contentent parfois de souhaité l'efficacité².

¹ JEAN-CHARLES Mathé « Analyse Et Management Stratégique » Ed Le Harmattan, Paris, 2010, p8.

² BENOIT Demil, et autres « Stratégie Et Business Models » Ed Pearson Education, France, 2013, p37.

Chapitre II La stratégie de l'entreprise et la gestion stratégique des ressources humaines.

3-2 La gestion de la sécurité de l'organisation

La sécurité de l'entreprise est le second but des stratégie. il s'agit d'assurer l'existence même de l'organisation a court, moyen et long terme et faire face aux risque a l'activité économique et aux décision stratégique. Cet objectif de sécurité ne doit pas être négligé même si l'entreprise qui cherche la compétitivité peut être conduite à remettre en cause sa sécurité en de nombreuse circonstance. Par exemple, les entreprises en phase de forte croissance (c'est-à-dire en situation d'accroissement important du chiffre d'affaire) rencontrent souvent des difficulté de gestion de trésorerie dues a une augmentation de leur besoin en fonds de roulement. Le dirigeant a pour but stratégique la sécurité de son entreprise, se doit de porter attention a ce type de conséquences de la compétitivité.

La sécurité des personnels, des installations et des clients est également une source importante de pérennité des firmes. Dans certains types d'organisation, la sécurité relève même de la mission de l'entité¹.

3.3 La gestion de légitimité de l'organisation :

Le troisième but des dirigeant d'une organisation est la recherche de légitimité auprès des acteurs internes (salariée, actionnaire) est externe (fournisseur, client, grand public, etc.). Ces acteurs évaluant en effet les actions des organisations. Une entité est légitime si ses actions sont perçues comme étant appropriées dans le cadre d'un système de norme ou de valeur. La gestion de la légitimité est stratégique car si une organisation est légitime auprès des acteurs de son environnement, alors elle bénéficie d'un accès privilégié a des ressources : candidats a des emplois, soutiens des investisseurs, clients plus nombreux, délais de paiement accordés par les fournisseurs, motivation des salariées, etc. A l'inverse, une image négative peut conduire à une démotivation et, plus généralement, a une plus faible implication des acteurs internes ainsi qu'a un désintérêt des acteurs externes pour l'organisation².

¹ BENOIT Demil, et autres, Op.cit. p.37.

² Ibid.p37

4. Les avantages et les inconvénients de la stratégie d'entreprise

Tout débat portant sur la stratégie d'entreprise se termine inévitablement sur le fil du rasoir, puisque tout avantage que comporte une stratégie a également un inconvénient :

4.1 La stratégie fixe une orientation

Avantage : le rôle principal de la stratégie consiste à donner une ligne de conduite à l'entreprise pour lui permettre de manœuvrer de façon cohérente dans son environnement.

Inconvénient : l'orientation stratégique peut aussi se transformer en œillères qui empêchent de voir les dangers potentiels. Partir avec un cap prédéterminé sur des eaux inconnues est le meilleur moyen de heurter un iceberg. Il est aussi important de regarder sur les côtés. ¹

4.2 La stratégie permet de concentrer l'effort

Avantage : la stratégie favorise la coordination de l'action. Sans stratégie qui concentre l'effort, le chaos peut s'installer en conséquence d'actions désordonnées.

Inconvénient : la pensée de groupe survient quand il y a concentration excessive de l'effort. Il en résulte une absence de vision périphérique qui exclut l'ouverture à d'autres possibilités. ²

4.3 La stratégie définit l'entreprise

Avantage la stratégie fournit aux collaborateurs un raccourci pour comprendre leur entreprise et la différencier des autres.

Inconvénient : Une définition trop pointue de l'entreprise peut aussi se révéler une définition trop simple, à la limite du stéréotype, si bien que la riche complexité du système est perdue. ³

4.4 La stratégie est source de cohérence.

Avantage : Il faut une stratégie pour réduire l'ambiguïté et assurer l'ordre. Dans ce sens, une stratégie est comme une théorie : une structure cognitive visant à simplifier et à expliquer le monde et à faciliter l'action.

¹ https://www.pearson.fr/resources/titles/27440100507910/extras/7415_chap01.pdf p21 consulté le : 15/03/2017 à 20 :39 .p21

² Ibid. p21.

³ Idem. p21

Chapitre II La stratégie de l'entreprise et la gestion stratégique des ressources humaines.

Inconvénient : *Ralph WALDO Emerson* à dit : « Une cohérence stupide est le croque-mitaine des petits esprits. ». Il faut comprendre que toute stratégie, comme toute théorie, constitue une simplification qui déforme nécessairement la réalité. Les stratégies et les théories ne sont pas elles-mêmes la réalité, mais seulement des représentations et des abstractions de la réalité dans l'esprit humain. Personne n'a jamais rencontré ou touché une stratégie. Cela signifie que chaque stratégie peut avoir un effet de distorsion ou de déformation. C'est la rançon de l'adoption d'une stratégie, quelle qu'elle soit.¹

5. Les deux grandes approches stratégiques

Depuis les années 50, on assiste à une évolution dans la pensée en stratégie. L'évolution de ces approches provient de l'évolution de l'environnement des entreprises qui introduit de nouvelles variables

5.1 L'approche de l'adaptation stratégique

C'est l'école classique qui renvoie à une période durant laquelle la stratégie est associée à des principes d'adaptation et de position. Il s'agit du déterminisme stratégique où la stratégie est considérée comme une variable contingente à l'environnement. En effet, cette approche considère que la stratégie suppose une adaptation permanente à l'environnement pour acquérir une position dominante sur le secteur et la défendre. Ainsi, la stratégie ne peut qu'être imposée par l'environnement de l'entreprise.

Elle débute avec le modèle « SWOT », qui constitue la base sur laquelle toutes les autres théories se développent. Ce modèle considère que la stratégie doit constituer une adéquation entre les opportunités et menaces de l'environnement et les forces et faiblesses de l'entreprise. Elle se prolonge par une réflexion sur l'avantage concurrentiel et s'achève avec M. Porter, dont les travaux représentent la référence dans le domaine des stratégies de positionnement. En effet, la stratégie devrait permettre de construire et de garder un avantage concurrentiel durable permettant d'améliorer le positionnement de l'entreprise dans son secteur d'activité.

¹ https://www.pearson.fr/resources/titles/27440100507910/extras/7415_chap01.pdf p21. Op.cit. p21.

Chapitre II La stratégie de l'entreprise et la gestion stratégique des ressources humaines.

Ainsi, la stratégie est considérée comme un moyen permettant à l'entreprise d'atteindre la position idéale (de ses DAS) par rapport à ses concurrents dans l'industrie. Il s'agit d'une position unique et créatrice de valeur.

NB : Cette approche s'inspire de l'économie industrielle, elle est également appelée « l'approche économique et industrielle »¹.

5.2 Approche de l'intention stratégique

Cette approche met en avant une conception de la stratégie centrée plutôt sur l'intention et le mouvement. Il s'agit plutôt d'une vision volontariste où l'entreprise avec ses spécificités (ressources, compétences, connaissances), peut agir sur son environnement.

La stratégie vise dans ce cas à la transformation permanente du jeu concurrentiel et des capacités de l'entreprise. Contrairement à l'approche classique, cette approche se base sur les spécificités de l'entreprise et non sur le secteur d'activité dans lequel elle se trouve. Elle considère, d'une part, que l'entreprise doit concilier des avantages concurrentiels multiples et non durables. D'autre part, l'objectif clé de la stratégie n'est plus l'adaptation aux conditions de la concurrence, mais leur transformation et leur renouvellement.

Cette approche débute par le courant de l'intention stratégique (l'école basée sur les ressources) qui propose une conception radicalement opposée à l'adaptation stratégique : A partir de ses propres ressources et compétences centrales, une entreprise peut transformer les conditions de l'environnement en identifiant les ressources et compétences clés, les évaluer dans le contexte environnemental de l'entreprise, ensuite les développer et valoriser dans le cadre d'un apprentissage individuel et collectif.

Une ressource clé : actif spécifique, de valeur, rare, difficilement imitable, non substituable et difficilement transférable.

Le courant de l'intention stratégique s'est développé récemment pour intégrer le concept de la transformation et du mouvement, et ce, car le problème central devient le renouvellement constant des conditions de la concurrence. En effet, les nouvelles conditions

¹ LUISE Lemire et autres « **La planification stratégique des ressources humaines : théories et application** », Ed Presse de l'Université du Québec, Canada, 2011. p09.

Chapitre II La stratégie de l'entreprise et la gestion stratégique des ressources humaines.

de la concurrence (on parle de l'hyper-concurrence) explique cette évolution et rend la transformation permanente nécessaire¹.

6. Les écoles stratégiques selon H. MINTZBERG

MINTZBERG a classifié les approches de gestion stratégique en 10 écoles on cite 5 écoles qui sont comme suit :

L'école de la conception, la créativité ou école du projet

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus de conception. Elle se base sur la rationalité du dirigeant. Cette école fonde l'élaboration de la stratégie sur la notion du diagnostic stratégique. Ainsi, l'élaboration d'une stratégie consiste à trouver la meilleure adéquation possible entre les forces et faiblesses internes et les menaces et opportunités externes (concept bien connu d'analyse SWOT). Les dirigeants formulent des stratégies claires et simples, dans un schéma délibéré de réflexion consciente - ni analyse formaliste, ni flou intuitif - de façon à ce qu'elles puissent être mises en œuvre par tous.

La stratégie consiste à trouver la meilleure adéquation possible entre les forces et faiblesse interne et les menaces et opportunités externes².

L'école de la planification

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus formel. Elle reprend pour l'essentiel les hypothèses de l'école du projet, sauf une - qui a son importance : le processus stratégique n'est pas seulement cérébral, mais formel, décomposable en étapes distinctes, délimité par des check-lists et étayé par des techniques (objectifs, budgets, programmes et plans opérationnels). L'équipe de « planning stratégique » remplace, de fait, les dirigeants qui n'a plus qu'une intervention marginale. Ici la stratégie est considérée comme un processus objectif, organisé et planifié dans ses moindres détails.

La stratégie est un processus objectif sacralisé, organisé et planifié dans ses moindres détails³.

¹ PHILIPPE Chereau et PIERRE-Xavier «Le conseil stratégique pour l'entreprise »édition Pearson, France, 2014, p 45.

² H. MINTZBERG, et autres, «l'exploitation des grands courants de la pensée stratégique » Edition Village mondial, Paris 2009, p423

³ Ibid. p423.

Chapitre II La stratégie de l'entreprise et la gestion stratégique des ressources humaines.

L'école cognitive

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus mental. L'intérêt portait sur l'origine des stratégies. Si elles se développaient dans l'esprit humain sous formes de schémas de base, de modèles ou de cartes, était-il possible de comprendre le cheminement de ces processus mentaux ? Le courant cognitif sert à bâtir des stratégies sous forme d'interprétations créatives, plutôt qu'à retracer la réalité de façon plus ou moins objective. La stratégie est un processus cognitif dans l'esprit du stratège (un processus mental).¹

L'école de l'apprentissage

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus émergent. Ce modèle de création stratégique - totalement différent de ce ceux des écoles précédentes - remonte aux premiers travaux sur « l'incrémentation » (ou la notion des petits pas plutôt que de grandes enjambées) et aux concepts tels que la « prise de risque », la « stratégie émergente ». Dans cette optique, les stratégies sont émergentes, les stratèges sont partout dans l'entreprise et la formulation et la mise en œuvre de la stratégie sont inextricablement liées. On introduit le concept d'organisation apprenante. Il n'y a pas de séparation entre le processus de la formulation de la stratégie et le processus de la mise en œuvre.

La stratégie se dégage au fur et à mesure que les gens agissant, les plus souvent collectivement, assimilent progressivement les données de la situation, en même temps que les moyens dont dispose leur entreprise pour les traiter (apprentissage émergent).²

L'école du pouvoir

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus de négociation. Il s'agit d'un courant de pensée qui considère deux pouvoirs :

Le pouvoir à vocation interne considère que le développement de stratégies au sein d'une entreprise est essentiellement politique et que ce processus est basé sur la négociation, la persuasion et la confrontation entre les acteurs internes.

Le pouvoir à vocation externe perçoit l'entreprise comme une entité qui utilise son influence sur les autres et sur ses partenaires au sein d'alliances, co-entreprises et autres

¹ H. MINTZBERG, et autres, Op.cit. p423.

² Ibid. p423.

Chapitre II La stratégie de l'entreprise et la gestion stratégique des ressources humaines.

formes de réseaux pour négocier des stratégies dites « collectives » dans son intérêt. La stratégie est alors développée comme un processus de négociation entre les détenteurs de la puissance au sein de l'entreprise, et / ou entre l'entreprise et ses partenaires externes.¹

L'école culturelle

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus collectif. En fait, la culture est un élément central de la stratégie : elle intervient dans le processus d'élaboration de la stratégie et constitue une source de l'avantage concurrentiel. Car difficilement imitable.

Elle essaye d'impliquer les divers groupes et départements au sein de l'entreprise. La formation de la Stratégie est regardée comme processus fondamentalement collectif et coopératif. La stratégie qui est développée est une réflexion sur la culture d'entreprise de l'organisation².

¹ H. MINTZBERG, et autres, Op.Citp423

² Ibid. p423.

Section2 : L'analyse stratégique

1. Définition

C'est un processus de réflexion qui à travers l'étude de l'environnement et notamment de la concurrence, de la position concurrentielle d'une entreprise à travers son portefeuille stratégique, permet d'identifier les itinéraires qui autorisent une entreprise à passer de la position concurrentielle prévisible à terme à la position voulue par ses dirigeants¹.

L'analyse stratégique est une étape de la démarche stratégique d'une entreprise, il consiste en le diagnostic que l'on applique sur la situation de l'entreprise dans son environnement pour pouvoir effectuer le choix des décisions stratégiques pertinent. L'analyse stratégique se réalise en se basant sur des modèles. Ces modèles ont évolué et sont transformés au rythme de l'évolution économique générale. La logique de la démarche de l'analyse stratégique permet de distinguer classiquement 4 étapes clés :

- La segmentation stratégique.
- Le diagnostic stratégique.
- Le choix stratégique.
- Le choix d'un développement stratégique.

2. La segmentation stratégique

Etape primordiale de l'analyse stratégique, l'une des plus délicates et des plus difficiles. Pour l'exercer, il faut découper l'entreprise ce qui signifie partir de l'existant de l'entreprise.

C'est une opération consiste à considérer l'entreprise dans sa globalité et découper ses activités en unités homogènes appelées analyse stratégique, l'objectif est de révéler :

- Des possibilités de création ou d'acquisition de nouvelles activités ;
- Des exigences de développement ou d'arrêt d'activités existantes².

¹Gérard Garibaldi, Op.cit. p17

² MICHEL Monereau « Management des organisations touristiques » 2^{ème}, Ed Bréal, Rome, mai 2008, p84.

Chapitre II La stratégie de l'entreprise et la gestion stratégique des ressources humaines.

La segmentation stratégique est évolutive car toute modification technologique, toute évolution du marché, entraîne souvent en remise en cause. Il est donc indispensable d'examiner périodiquement la pertinence de cette segmentation¹.

Les domaines d'activités stratégique DAS, encore appelés segments stratégiques sont des sous-ensembles de services de l'activité de l'entreprise, qui relèvent de la même concurrence et de la même technologie sur un espace géographique délimité. Les DAS peuvent donc faire l'objet d'un diagnostic et d'une stratégie adaptée².

2.1. Le rôle de la segmentation stratégique pour l'analyse stratégique d'entreprise

L'intérêt de segmenter

La segmentation stratégique est essentielle car elle facilite l'analyse et la prise de décision stratégique, et ce pour au moins cinq raisons :

- Chaque DAS mis en évidence se trouve confronté à des concurrents spécifiques, même si certains concurrents peuvent se trouver sur tous les DAS.
- Chaque DAS mis en évidence se trouve confronté à des évolutions technologiques spécifiques.
- Chaque DAS mis en évidence se trouve confronté à des évolutions à des évolutions spécifiques des modes de consommation des clients concernés.
- Chaque DAS devrait faire l'objet d'une stratégie spécifique compte tenu des caractéristiques précédentes.
- Enfin, sur chaque DAS, l'entreprise doit chercher à maîtriser les facteurs clés de succès, c'est-à-dire les éléments qu'il convient de maîtriser pour générer potentiellement un avantage concurrentiel dans l'état actuel du marché concerné³.

Il est utile de préciser que la segmentation stratégique, ne doit pas être confondue avec celle de segmentation marketing. Alors qu'en marketing on segmente la clientèle afin de définir des couples produits et clients on obtient ainsi des segments de marché, la segmentation stratégique consiste à subdiviser l'organisation selon des combinaisons spécifiques de marchés, concurrents et technologies. La segmentation stratégique n'englobe

¹ MICHEL Monereau, Op.cit. p985.

² Ibid. p85.

³ BENOIT Demil, Op.cit. p.29.

Chapitre II La stratégie de l'entreprise et la gestion stratégique des ressources humaines.

pas la segmentation marketing, elle repose sur des critères différents¹.

2.2. Facteurs de performance dans un DAS

Les facteurs de performance des domaines d'activité stratégique sont au nombre de cinq :²

2.2.1 Le cycle de vie

Dans un cycle de vie, on peut distinguer différentes phases, la première phase est appelée phase de lancement ou d'émergence, la seconde c'est la phase de croissance, la troisième c'est la phase de maturité et la quatrième c'est la phase de déclin. Ces différentes phases traduisent une relation entre le temps et en générale la demande. Le concept de cycle de vie s'applique aux produits ou gammes de produits dans le domaine du marketing. En stratégie, le concept de cycle de vie s'applique, soit à l'entreprise dans son ensemble, soit à un domaine d'activité stratégique. On parle aussi, de cycle de vie des technologies, du cycle de vie de distribution. Il est donc important de savoir à quoi on applique ce concept³.

- **L'utilité du cycle de vie en stratégie**

L'utilité du cycle de vie en stratégie réside dans l'effort que les managers consentent pour contrarier le cycle de vie dit « normal » d'une activité. Le premier type d'action consiste à réduire la phase de lancement ou d'émergence d'une activité. Il s'agit par exemple: d'investir massivement en communication pour faire en sorte que le domaine d'activité se développe rapidement, et que les consommateurs prennent l'habitude de consommer les produits de ce domaine d'activité, Dans la phase de croissance, les managers vont chercher soit à augmenter le taux de croissance, soit à prolonger le plus longtemps possible cette phase de croissance.

. Le problème dans cette phase, est d'arriver à ajuster le rythme de développement avec les capacités logistique et de production. La phase de maturité est la phase où le domaine d'activité est le plus rentable, il est donc de l'intérêt des managers de la prolonger le plus longtemps possible. Dans la phase de maturité on peut également relancer l'activité, soit en renouvelant les produits par leurs aspects et les services qui y sont associés, soit en organisant

¹ ALAIN Charles Martinet « **Diagnostic stratégique** » Edition Vuibert, Paris, 1988. p29.

² G. Johnson, et autres, « **Stratégique** », 7^{ème} édition, Ed Pearson Education, Paris, 2005, p245.

³ Ibid. p245.

Chapitre II La stratégie de l'entreprise et la gestion stratégique des ressources humaines.

un développement international sur de nouveaux secteurs .Enfin, en phase de déclin, il convient de ralentir le rythme de déclin et éventuellement de prendre à temps la décision d'arrêter l'activité¹.

2.2.2 L'accumulation de l'expérience

La droite d'expérience ou la courbe d'expérience, est une relation très intéressante sur le plan stratégique. Elle est issue de l'économie industrielle, et elle a un impact stratégique déterminant. L'expérience, est mesurée par le volume cumulé de la production au fil des années. Le coût unitaire, correspond au coût unitaire des produits fabriqués au fil du temps. La droite d'expérience, établit une relation décroissante entre l'accumulation de l'expérience et le coût unitaire. Cela signifie, que plus l'organisation n'accumule de l'expérience dans un DAS, plus ces coûts unitaires ne se réduisent. La relation négative entre les coûts unitaires et l'expérience s'explique tout d'abord par²:

- **Les effets d'apprentissage** : au fil du temps, les managers, les salariés de l'entreprise améliorent leurs méthodes, leurs façons de produire.
- **Les volumes (économie d'échelle)** : on sait que plus les volumes cumulés sont importants, plus la réduction des charges fixes liées au volume a tendance à réduire les coûts unitaires.
- **L'innovation (progrès technique)** : au fil du temps et de l'accumulation de l'expérience des améliorations du produit apparaissent.

- **Les implications stratégiques de la courbe d'expérience**

Selon la position de l'entreprise sur la courbe d'expérience, sa situation et sa marge de liberté n'est pas la même. Si on reprend le graphique qui met en relation le coût unitaire d'un produit et l'expérience, et on ajoute le prix de marché sous la forme d'une droite horizontale, on obtient les situations suivantes :

Le cas de l'entreprise, elle se situe en haut de la courbe d'expérience, à l'évidence elle a des coûts unitaires supérieurs au prix du marché et donc, elle cumule des pertes. Quelles sont les alternatives stratégiques qui s'offrent à cette entreprise ? On peut imaginer que

¹G. Johnson, et autres, Op.cit. p.246.

² Ibid. p 246.

Chapitre II La stratégie de l'entreprise et la gestion stratégique des ressources humaines.

l'entreprise « A » innove technologiquement, en provoquant une rupture technologique, et donc un changement de la droite d'expérience. On peut suggérer à l'entreprise « A », de segmenter le marché on se différenciant, et de passer d'une situation où elle est en haut de la courbe d'expérience d'une droite à une situation où elle sera sur une autre courbe d'expérience dans une position meilleure. Enfin, on peut se demander dans ce cas-là, s'il ne convient pas pour l'entreprise de quitter le secteur définitivement.

L'entreprise (B) est dans une situation où elle se situe sous le prix de marché en termes de coûts, donc elle accumule des bénéfices sa position est meilleure que (A), mais elle est en position de suiveur par rapport au leader (C). Pour chaque unité vendue, elle gagne moins d'argent que le leader. Les actions envisageables sont, soit le développement interne exemple : développement de ressources et compétences, soit le développement externe exemple : rachat d'entreprise. L'entreprise (C) est dans une position plus favorable que les concurrents (A et B), car sur chaque unité vendue, elle engrange des bénéfices supérieurs à ceux des concurrents. Sur le plan stratégique, l'entreprise (C) peut être confrontée à un choix, soit avoir une politique de prix très élevés et avoir une stratégie ,soit avoir une politique de prix très agressive qui va consister à baisser progressivement le prix de marché pour mettre en difficulté les entreprises concurrentes, et les faire disparaître, puis éventuellement ré-augmenter les prix¹.

2.2.3 Le leadership (position de leader)

Le leadership met en évidence une corrélation positive, entre la part de marché de l'entreprise dans un DAS et sa rentabilité, c'est-à-dire, plus l'entreprise possède une part de marché élevée plus elle est rentable. Les implications stratégiques de cette relation sont considérables. Cette relation met en évidence, que les entreprises ont intérêt à être leader sur le marché. Cela nous permet de mieux comprendre toutes les logiques de concentration, de fusions observées ces dernières années dans plusieurs secteurs. Par contre, il est important de mettre en avant l'élargissement de la notion de leadership, car ce qui compte ce n'est pas seulement la part de marché, au sens de pourcentage détenu d'un marché, ce qui compte, c'est la place de l'entreprise dans l'esprit de ces parties prenantes telle que les clients, investisseurs, salariés, etc., en fait, ce qui compte ce n'est pas d'être le leader d'un secteur, mais d'être

¹G. Johnson, et autres, Op.cit. .246.

Chapitre II La stratégie de l'entreprise et la gestion stratégique des ressources humaines.

l'entreprise référence¹.

2.24 La maîtrise du temps

Dans un domaine d'activité stratégique DAS, l'essentiel n'est pas toujours d'être leader, l'essentiel peut être, d'avoir la maîtrise du temps, c'est-à-dire d'être plus rapide que les concurrents. La maîtrise du temps est aujourd'hui considérée comme un facteur de performance. Elle peut se décliner sur le plan opérationnel, c'est ce qu'on appelle « la chrono-compétition opérationnelle ». Il s'agit là, d'être plus rapide que les concurrents sur le plan de la réponse apportée aux demandes des clients, sur le plan des livraisons. La chrono-compétition peut également être stratégique, dans ce cas-là, elle porte sur la capacité de l'entreprise à infléchir sa stratégie plus rapidement que ces concurrents lorsque son environnement change².

2.2.5 La mobilisation des compétences

Dans un domaine d'activité stratégique, la performance peut aussi résulter de la maîtrise des compétences. Les compétences constituent en effet un avantage concurrentiel par rapport aux concurrents. Pour que ces compétences constituent un avantage pour l'entreprise, ces dernières doivent remplir des critères liés à la rareté, la non imitation, la valeur, la non substitution, l'appropriation. La question qui se pose à l'entreprise, est celle de savoir comment peut-elle développer des compétences qu'elle ne maîtrise pas ? Plusieurs alternatives s'offrent à l'entreprise :

-La première alternative s'appuie sur le développement interne des compétences, évidemment en termes de délai, cette alternative est relativement longue, les coûts sont modérés, la maîtrise des compétences est extrêmement forte, et la réversibilité c'est-à-dire le retour en arrière si l'entreprise s'est trompée est faible.

-La deuxième alternative s'appuie sur des alliances, l'entreprise s'associe avec un partenaire, qui maîtrise une compétence qu'elle ne maîtrise pas. Les délais de négociation de l'alliance sont parfois un peu longs, le coût est modéré, la maîtrise est moindre car c'est le partenaire qui apporte la compétence et la réversibilité est forte.

-La troisième alternative est l'acquisition de la compétence, par croissance externe

¹ G. Johnson, et autres, Op.cit. p246

² Ibid. 247.

Chapitre II La stratégie de l'entreprise et la gestion stratégique des ressources humaines.

(par rachat d'entreprise), dans ce cas, le délai peut être plus court, mais le prix beaucoup plus élevé, car ce que rachète l'entreprise c'est du temps, le temps de maîtrise de la compétence¹.

3. Le diagnostic stratégique

3.1. Définition de mot diagnostic

Le terme diagnostic vient du grec diagnostic qui signifie apte à discerner. En médecine où le terme est couramment utilisé, le diagnostic est la connaissance d'une maladie d'après des signes ou symptômes².

Le diagnostic stratégique repose sur deux approches complémentaires, le diagnostic interne de l'entreprise et le diagnostic externe de l'environnement :

- Le diagnostic interne

Il vise à définir le potentiel stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire les forces, les atouts sur les quel elle pourra s'appuyer pour définir ses orientations stratégiques. Le diagnostic interne doit permettre de mettre en évidence le savoir-faire de l'entreprise, son métier, ses compétences. Mais l'entreprise n'est pas faite que de forces, elle compte également des faiblesses, des caractéristiques sur lesquelles elle ne peut pas compter pour définir ses stratégies. Le diagnostic interne vise donc à définir les capacités et les aptitudes stratégiques de l'entreprise³.

- Le diagnostic externe

Il a pour objectif de déceler, dans la situation actuelle et dans les évolutions des environnements de l'entreprise, les perspectives susceptibles de lui être favorables et défavorables. En effet, les environnements de l'entreprise recèlent à la fois des opportunités, des chances de développement et des menaces qui peuvent remettre en cause les stratégies actuelles⁴.

¹G. Johnson, et autres, Op.cit. 248.

¹ Capet M, Causse G& Meunier J « **diagnostic, organisation, planification d'entreprise** » 2^{ème} édition, Ed ECONOMICA, Paris, 1994, p425.

³ J. P. HELFER, et autres, « **management stratégique** » 10^{ème} édition, Ed Vuibert, Paris, pp.87. 88.

³ Ibid. p88.

4. Le choix de développement stratégique

L'entreprise est confrontée à une alternative stratégique majeure ou bien elle décide de se diversifier, ou bien elle choisit de n'être présente que dans une seule activité. Dans le premier cas, l'entreprise opte pour la variété et doit répartir ses ressources entre plusieurs activités. Dans le second cas, l'entreprise est alors concentrée sur une seule activité afin d'y construire la position concurrentielle la plus forte possible¹.

- La stratégie de diversification

Cela consiste à ajouter des métiers nouveaux aux activités actuelles de l'entreprise. Elle cherche à multiplier les domaines d'activités sans liens particuliers entre eux. Elle cherche à s'orienter vers des métiers ou des secteurs d'activité nouveaux. Ce mouvement peut être compris comme une réponse au surplus de ressources généré par une seule activité. La diversification s'inscrit alors dans une stratégie d'expansion de l'entreprise. Mais elle peut aussi résulter de l'épuisement d'une activité, le métier d'origine n'offrant plus de perspectives de développement. L'entreprise se déploie alors dans de nouveaux champs d'activités².

- La stratégie de spécialisation

C'est la stratégie par laquelle une entreprise limite son activité à des produits fondés sur une technologie unique. L'entreprise concentre tous ses efforts sur un domaine d'activité particulier. Elle cherche à atteindre le meilleur niveau de compétence possible et d'en faire un avantage concurrentiel décisif. Elle développe alors par elle-même ses capacités d'innovation, de production et de distribution. L'entreprise peut aussi s'appuyer sur la croissance externe et l'acquisition de concurrents³.

5. Le choix stratégique

Les choix stratégiques sont des décisions importantes, généralement prises par les principaux acteurs de l'entreprise, parfois individuellement, mais le plus souvent collectivement. Ces choix déterminent la capacité concurrentielle de l'entreprise et sa survie. En observant le comportement des entreprises, nous pouvons dire que parmi l'ensemble des

¹ FREDERIC Leroy « **les stratégies de l'entreprise** », 4^e édition, Ed DUNOD, Paris, 2012, p75.

² Ibid. p75.

³ Idem. p76.

Chapitre II La stratégie de l'entreprise et la gestion stratégique des ressources humaines.

décisions prises par les dirigeants, 4 types de décisions sont d'une importance capitale pour l'avenir de l'organisation¹ :

5.1. La stratégie institutionnelle

C'est les décisions concernant les missions de l'entreprise, elle comprend les grands objectifs que l'entreprise désire atteindre et les valeurs qui animent son action. Elle correspond à ce que l'entreprise veut être et à l'image qu'elle veut projeter auprès de ses parties prenantes. Il s'agit en quelque sorte de sa personnalité et de son identité².

5.2. La stratégie directrice

C'est les décisions concernant les domaines dans lesquels l'entreprise désire œuvrer. Les dirigeants réfléchissent constamment à l'avenir de leur entreprise à travers des questions à poser³ :

- Veut-on accroître les activités de l'entreprise ?
- Veut-on rester dans les mêmes domaines d'activités ou veut-on se diriger vers de nouveaux domaines ?
- Veut-on se retirer de certains domaines ?

JAUCH et GLUECK (1988) définissent 3 grandes stratégies directrices⁴:

- **La stratégie de maintien** : c'est d'améliorer la qualité et changer l'emballage des produits. Cette stratégie est souvent considérée comme pertinente lorsque l'environnement est relativement stable, l'entreprise pourrait surtout être préoccupée par le renouvellement de ses produits.
- **La stratégie de croissance** : c'est d'ajouter des produits nouveaux et utiliser les produits actuels différemment, et d'ouvrir de nouveaux territoires pour pénétrer le marché actuel. Cette stratégie peut s'avérer difficile et coûteuse, puisque l'acquisition de parts de marché exige des dépenses très importantes sur le plan de la publicité et du marketing.⁵

¹ FRANCINE Séguin, et autres, « Le management stratégique, de l'analyse à l'action » édition, Transcontinental, Montréal, 2008, p130

² Ibid. p.131.

³ Idem. p.131.

⁴ Idem. p 131.

⁵ Idem. p.132.

Chapitre II La stratégie de l'entreprise et la gestion stratégique des ressources humaines.

- **La stratégie de retrait** : c'est la diminution ou même l'arrêt des activités. Cette stratégie est pertinente lorsque l'environnement est défavorable, que l'entreprise va mal et que de meilleures opportunités existent dans d'autres domaines d'activité. L'entreprise décide alors d'abandonner certains produits ou de se retirer partiellement ou totalement de certains marchés¹.

5.3. La stratégie d'affaires

C'est les décisions concernant la façon dont on entend de se positionner et concurrencer les autres dans chacun des domaines d'activité d'entreprise. Pour *Porter* (1980), l'entreprise a deux grandes décisions à prendre concernant son positionnement.

L'entreprise doit découvrir et mettre en place une façon de concurrencer les autres entreprises qui soit unique et différente de celle de ses concurrents, et qui ait une certaine pérennité. *Porter* relève deux façons d'obtenir un avantage concurrentiel :

- La domination par les coûts.
- La différenciation.

L'entreprise doit choisir sa cible stratégique, c'est-à-dire l'étendue du marché qu'elle vise dans une industrie donnée. Cette cible peut être étroite ou large et grande variété de produits et services offerts à tous les segments de clientèle².

5.4. La stratégie fonctionnelle

C'est les décisions concernant la réalisation des stratégies générées par la décision précédente. Les stratégies fonctionnelles sont rattachées aux principales fonctions de l'entreprise à savoir : le marketing, la production, RH, la finance, la recherche et le développement, l'approvisionnement, le contrôle et l'informatique de gestion. Cette stratégie est importante au moment de la mise en œuvre des stratégies directrices et stratégie d'affaires, puisque se sont souvent les stratégies fonctionnelles qui permettent la mise en place réussie de ces dernières³.

¹ FRANCINE Séguin, et autres, Op.cit. p.132.

² Ibid. p133.

³Idem. p134.

Chapitre II La stratégie de l'entreprise et la gestion stratégique des ressources humaines.

Résumé

La recherche historique et conceptuelle de la stratégie dans le premier chapitre, nous a permis de voir comment les sciences de gestion ont utilisé ce concept tiré du domaine militaire. Les managers essaient de tirer le meilleur de l'origine militaire de la stratégie. L'utilisation n'est pas seulement limitée au vocabulaire, mais aussi, aux attitudes. Par exemple, des attitudes violentes et agressives préconisées par Clausewitz peuvent être observées lors des offres publiques d'achats agressives ou dans des stratégies de domination par les coûts. Nous avons observé dans ce chapitre quelles options stratégique peuvent s'offrir aux entreprises, et les conditions de leurs mises en œuvre.

Après une période de décision stratégique un peu hâtive et souvent trop risquée-t-on constate un retour aux bonnes pratiques stratégiques fondées sur des modèles d'analyse et de conception éprouvée. Nous avons vu que l'élaboration de la stratégie à pour préalable et condition essentiels, l'existence d'une vision stratégique du dirigeant qui permet à travers sa déclinaison en activités, décisions et objectifs de mettre en place une stratégie cohérente qui bénéficiera de l'adhésion du plus grand nombre possible des différents parties pérennantes de l'organisation.

Chapitre III

La formation adaptative a la ressource

Humaine en entreprise.

Chapitre III : La formation adaptative a la ressource humaine en entreprise.

Préambule

Le développement de toute entreprise repose sur le s'savoir-faire de ses salariés, et le mode de gestion de ses dirigeants. La formation professionnelle tout ou long de la vie et alors seulement l'affaire de chaque salarié qui doit veiller à être employable, à offrir un portefeuille de compétence assurant des emplois intéressants. Dans ce cas, la seule formation qui demeure utile, et même nécessaire, est la formation d'adaptation au poste et le perfectionnement dans le poste. Alors elle est importante pour l'entreprise qui être en compétitivité, elle est un outil stratégique pour satisfaire la demande de la modernisation technologique, elle pousse au développement des compétences salariales elle est un moyen d'acquérir un savoir-faire pour l'amélioration des compétences pour optimiser les ressources disponibles ou résultats. Alors ce chapitre est consacré aux notions de base de la formation, qui sont essentielle les différentes définitions de la formation, ses objectifs, et les différentes étapes du processus de formation.

Section 1 : Généralité sur la formation professionnelle

1. Définition de la formation

A la lumière de ce qui vient d'être présenté, la formation est un effet l'un des leviers de la GRH et un ensemble d'action, des moyens nécessaires pour le développement professionnel, qui sont mis à la disposition des salariés, pour pouvoir répondre aux exigences de leurs postes et aux évolutions professionnelles. Donc en peut la définir comme :

La formation est une véritable problématique du développement social en produisant une mise en mouvement des individus de leurs cultures, de leurs interactions et des systèmes sociaux qui sous-tendent rapports organisés¹.

Pour Jean-Pierre CITEAU : « la formation est définie comme l'ensemble des dispositifs pédagogique proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisations du travail impliqués par l'évolution professionnelle »².

¹ R. SAINSAULIEU, « **Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement** », Ed Dalloz, Paris, 1997, p. 128.

²JEAN-MARIE Citeau, « **Gestion Des Ressources Humaines, Principe Généraux Et Cas Pratiques** », 4^{ème} édition Dalloz, ARMORD colin, Paris, 1994, p 101.

Chapitre III : La formation adaptative a la ressource humaine en entreprise.

La formation « est l'action de former intellectuellement et moralement quelqu'un. C'est-à-dire lui dispenser le savoir et lui enseigner les connaissances et les compétences nécessaires à l'exécution de ses fonctions courantes. C'est aussi un ensemble d'action, de moyens, de techniques et support planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leurs environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs taches actuelles et future »¹.

D'après VATIER.R : « c'est l'ensemble d'action capable de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs tache actuel ou celles qu'ils leurs serons confiées dans le futur dans la bonne marche de l'organisation »².

Pour J.M Peretti : « la formation, véritable éducation professionnelle permanente, est un instrument majeur de la valorisation du potentiel humains de l'entreprise et apparait ainsi comme l'une des variables stratégiques de son développement »³.

La formation est définie comme « un facteur de compétitivité économique et répond aux attentes des entreprise comme des salariés dans la mesure où elle favorise l'employabilité du personnel et l'adaptation des compétences aux besoins des entreprise »⁴.

2. Les objectifs de la formation

La formation n'est pas seulement l'acquisition de connaissance pour un salarié, mais aussi la modification de son comportement d'un comportement devant des situations nouvelles qui conduit à améliorer les connaissances de ce salarier. La politique de la formation doit être en cohérence avec la culture de l'entreprise et les styles de management. Dans ce cas, nous retiendrons ses objectifs ci-après :

2.1. Les objectifs pour l'entreprise

Le souci majeur de tout chef d'entreprise c'est de tout mettre en œuvre la politique de formation pour atteindre les objectifs poursuivis. Pour ce faire, le levier d'action s'articule autour de la valorisation des ressources humaines, matérielles, financières et

¹ A. MEIGNANT, « **Manager la formation** » Ed d'organisation, Paris, p101.

²VATIER.R, Op.cit. p46.

³ JEAN-MARIE Peretti, « **Gestion Des Ressources Humaines** », Ed. Doliez, Paris, 1999, p. 423.

⁴ JEAN- MARIE David ALLIS, « **Gestion Des Ressources** », 3^{eme} édition, Vuibert, Paris, 2015 p. 389.

Chapitre III : La formation adaptative a la ressource humaine en entreprise.

informationnelles. Il s'agit de l'adaptation des connaissances pour la consolidation des savoir des personnes à leur poste de travail. Ce besoin de formation est identifié lors des entretiens de performance, l'acquisition de nouvelle connaissance peut provenir des orientations définis par la direction générale¹.

2.2. Les objectifs pour les salariés

En générale, la formation favoris au salarié l'adaptation aux nouvelles exigences du poste de travail. Pour les nouveaux recrues et nouvelles recrues, cette adaptation fait souvent partie de la phase d'intégration qui prolonge le processus de recrutement.

Sans être exhaustifs nous formulons ci-dessous quelques objectifs pouvant figurer dans une politique formation d'entreprise :

- Adapter le personnel à son poste actuel, adapter les nouveaux entrants
- Développer le professionnalisme des salariés.
- Préparer le personnel à des évolutions à venir.
- Préparer à des reconversions, partager les savoirs et les savoir faire
- Elever le niveau général du personnel pour lui permettre de suivre des formations professionnelles, promouvoir une culture d'entreprise
- Développer les liens sociaux et la communication interne.
- Rendre capable le personnel de participer efficacement à un projet.
- Répondre à des besoins personnels des salariés, sans liens avec la gestion de l'emploi, aider le personnel à évoluer hors de l'entreprise.
- Aider le personnel à évoluer hors de l'entreprise, contribuer au maintien d'un bon climat social dans l'entreprise².

¹ JACQUES Soyer, « **Fonction Formation** », 2^{ème} édition, Ed D'organisation, Paris, 1999, p.65.

² Ibid. p.65.

3. La place et le rôle 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 tout salarié. Les différentes évolutions (culturelles, économiques et technologique) créent sans cesse de nouvelles exigences et doivent stimuler l'enrichissement des connaissances et des savoir-faire. La formation se doit donc d'apporter une réponse pédagogique appropriée aux besoins du développement de l'entreprise et des salariés¹.

Du point de vue de l'économie et des emplois, la formation est un outil fondamental d'adaptation. Elle permet de faire face à l'évolution rapide des métiers ou des pratiques professionnelles ; on peut utiliser pour anticiper les changements, ou pour réagir rapidement à l'apprentissage, c'est préparer les salariés à des modifications par fois brutales de leur technique.

Du point de vue des organisations toute formation professionnelle correspond à deux types d'enjeux : les premiers sont directement productifs ; ils consistent à entretenir ou à développer les qualifications de personnel ; en l'aidant à acquérir des connaissances et des savoir-faire nouveaux. Ils demandent une attention particulière aux métiers rares ou en évolution rapide. Une mauvaise gestion des qualifications rares peut conduire à des goulets d'étranglement dans les circuits opérationnels de fonctionnement, par exemple en cas de départ ou de maladie d'un spécialiste que personne ne sait remplacer².

Les qualifications évolutives correspondent à des métiers dont les contenus se transforment rapidement ou à des groupes d'emplois qu'il va falloir modifier pour répondre à la modernisation technique. La deuxième sorte d'enjeux est d'ordre culturel et social, le but est de faire évoluer les comportements et les attitudes des salariés. Par exemple on souhaite instaurer de nouvelles pratiques de communication, de concertation ou de management, ou encore, en apprenant aux équipes de travail à se construire un engagement commun, en partageant des outils d'action et des valeurs. On peut aussi favoriser les transformations des représentations et des approches collectives de changement³.

¹ P. LOAURT, « Gestion Des Ressources Humaines » édition Eyrolles, Paris, 1991, p131.

² Ibid. p132.

³ Idem. p133.

Chapitre III : La formation adaptative a la ressource humaine en entreprise.

4. Les types de la formation

Les modes de formation sont très diversifiés :

4.1. La formation dit « formation professionnelle »

Selon *Thierry ARDOUIN* définit la formation comme : « *l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoir par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donnée en vue d'atteindre un objectif* ». ¹

La formation professionnelle permet en générale de déboucher sur la vie active. Elle privilégie l'acquisition d'un savoir-faire professionnel, mais reprend pas toujours l'ensemble des disciplines générales, voire pas du tout dans certains cas, elle se fait souvent en alternance, mais propose aussi un parcours individualisé a adopter, selon le niveau scolaire et les acquis professionnels.

Dans le secteur de la formation professionnelle, il existe quatre types il son répartie comme suit :

4.2. Formation dit « formation sur le tas »

Formation par la quelle une personne apprend en même temps qu'elle effectue diverses tache et familiarise avec différents procédés et méthodes utilisés dans une profession ou un métier en vue d'arriver à accomplir son travail avec satisfaction et a devenir ainsi de plus en plus compétente. Ce type de formation s'exerce sur le poste de travail lui-même : « *l'atelier ou le bureau est considéré comme lieu d'apprentissage, les personnes concernés par la formation observent les pratique des autres qui ont pour mission de rectifier les erreurs et de montrer les bonnes opérations à effectuer* » ².

¹ ARDOUIN Thierry, « **Ingénieur De Formation** » Edition DUNOD, France, 2003, p98.

²CARDIN Loïc et autres, « **Gestion des Ressources Humaines Pratique et Eléments de Théorie** », éditions DUNOD, Paris, 1991, p298.

Chapitre III : La formation adaptative a la ressource humaine en entreprise.

4.3. La formation dit « perfectionnement »

Formation qui consiste généralement à préparer l'employé a occupé un poste hiérarchiquement plus élevé que celui qu'il occupe actuellement afin d'améliorer ses connaissances, ses compétences ou par la modification de ses attitudes¹.

4.4. La formation dit « Recyclage »

Formation par laquelle une personne met à jour sa compétence dans une discipline, une technologie ou un métier, cette formation lui est nécessaire pour intéressante qui pourrait être occupé dans le future.et aussi concerne les actions de formation qui visent l'adaptation des personnes à de nouvelles situations professionnelles ou d'emploi qui ne présentent pas de promotion².

5. Les formations les plus fréquentes dans une entreprise :

Selon *JACQUE SOYER*, les formations les plus fréquentes et les plus utilisé dans l'organisation sont comme suit :

5.1. La Formation « adaptation »

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

Ces divers objectifs peuvent être atteints en augmentant les connaissances des collaborateurs, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, en améliorant leurs compétences à résoudre le problème³.

5.2. La formation « en lien avec la gestion de l'emploi »

Ici les modifications du travail sont importantes. Il y a changement de métiers, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial. Les informations mise en œuvre sont des formations langues avec un complet apprentissage d'un autre métier. L'entreprise préfère offrir une chance d'évolution à l'un de

¹ JACQUE. Soyer, Op.cit. p.298.

² Ibid. p298.

³ Idem. p7.

Chapitre III : La formation adaptative a la ressource humaine en entreprise.

ses salariés plutôt que de recruter à l'extérieur. Nous pouvons l'appeler « formation mobilité »¹.

5.3. La formation aux outils intellectuels de base « *formation générale* »

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

Ces actions de formation fonctionnent généralement sur la base du volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue. Les budgets afférents sont généralement centralisés².

5.4. La formation « *culture d'entreprise* »

Pour ce type de formations, la direction de l'entreprise définit, d'une manière plus ou moins centralisée, ce qui constitue, selon elle, la culture commune de l'entreprise. Un catalogue de formation correspondante est établi. De diverses références de stages sont alors proposées à l'ensemble des salariés qui peuvent s'inscrire sur la base volontariat. Le pouvoir du hiérarchique y est plus faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui veut partager la culture de l'entreprise des idées par la direction. C'est le formé qui dispose de l'essentiel du pouvoir d'inscription. La mobilisation des managers, pour ce type de formations, est d'ailleurs difficile à obtenir³.

5.5. La formation « *projet d'entreprise* »

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

Il s'agit d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs de manière à produire le maximum d'efficacité. Pour ses opération on recherche généralement un mode de

¹ JACQUE. Soyer. Op.cit. p7.

² Ibid. p 8.

³ Idem. p8.

Chapitre III : La formation adaptative a la ressource humaine en entreprise.

fonctionnement de la formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes, ou du moins toutes celles qui disposent d'un pouvoir d'influence sur la réussite du projet¹.

5.6. La formation « œuvre social »

Pour les rares entreprises qui souhaitent répondre à cette finalité de la formation, nous devons ajouter ce sixième type. de par leur réglementation, les entreprises publiques sont amenées, plus que les entreprises privées, à inscrire au plan de formation des actions de ce type. Il s'agit par exemple de la préparation aux concours ou de formations réclamées par les seuls agents, indépendamment de la gestion des ressources humaines de l'entreprise. Les entreprises privées peuvent considérer les congés individuels de formation comme une partie des actions de ce sixième type².

¹ JACQUE. Soyer. Op.cit. p 9.

² Ibid. p9.

Chapitre III : La formation adaptative a la ressource humaine en entreprise.

Section 2 : L'élaboration du plan de formation

1. Définition du plan de formation

Le plan de formation est un document qui identifie l'ensemble des actions de formations que l'employeur décide de faire suivre à ses salariés. Il valorise de la politique formation de l'entreprise et montre en quoi celle-ci est alignée avec la stratégie de l'entreprise.

L'employeur est tenu de participer au financement de la formation continue mais il est libre de mettre en place un plan de formation ou de ne pas le faire. S'il le fait, il est tenu de le présenter tous les ans comité d'entreprise en respectant le cadre légal.

Le plan de formation est pour l'employeur un moyen de mieux organiser son obligation de financement. Ce dernier dispose d'un pouvoir unilatéral et discrétionnaire pour déterminer les types d'action à mettre en œuvre et les salariés qui en bénéficient sous réserve du principe de non-discrimination¹.

Selon Jean-Marie

Le plan de formation planifie et organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus. C'est la liste des moyens prévus pour atteindre l'objectif définis. Il comprend les objectif, les priorités, le contenu, la pédagogie, la durée, le calendrier, le budget, les catégories de bénéficiassions, enfin, la manière dont ces actions seront évaluées².

2. Les étapes du plan de formation

Thierry ARDOUIN présente les étapes du plan de formation comme suit ³:

Etape1 : C'est l'étape de la définition d'objectifs, elle correspond à la démarche descendante liée à l'identification des fondements du plan dans ces aspects politiques et stratégiques, où c'est impératif de prendre en compte :

¹ ANNICK Cohen-HAEGEL « **Tout La Fonction : Ressources Humaines** » 2^e édition, DUNOD, Paris, 2010, p276.

² JEAN-MARIE Peretti, Op.cit. p 106.

³ THIERRY Ardouin, « **Ingénierie de la formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, évaluer** » 2^{eme} édition, Ed DUNOD, 2006, p. 151.

Chapitre III : La formation adaptative a la ressource humaine en entreprise.

- Des projets de changement ou d'investissement de l'organisation afin d'anticiper et d'accompagner les évolutions techniques et scientifiques, ainsi développer les savoirs correspondants à ces changements.

-Des problèmes de dysfonctionnement répétés comme les pannes, les délais, la qualité, l'organisation, la coordination, qui nuisent au bon fonctionnement de l'organisation, puis les circonscrire et voir dans quel mesure la formation peut accompagner leurs règlements.

-Les changements culturels engendrés par des évolutions sociétales, législatives,

Environnementales. Pour exemplifier, nous citons la modification de valeurs, de systèmes de communication, voir même des styles de vie qui sont construits tout au long de l'histoire¹.

Etape2 : C'est l'étape d'identifications des besoins, elle correspond à la démarche ascendante, où les attentes, besoins, demandes des individus sont analysées à partir :

-Des informations du service formation, ces informations sont relatives à l'absentéisme, la participation aux formations précédentes.

-Evaluation des stages par les participants en donnant leurs avis et perceptions sur les stages déjà suivis. Ce qui permet de recueillir des indicateurs sur la reconduite ou non de ce type de formation.

-Des entretiens avec les formateurs qui sont en contact avec les participants ; entendent leurs besoins, reconnaissent leurs difficultés et performances, ce qui leur permet de détecter les lacunes et les approfondissements nécessaires.

-Recensement des besoins individuels pour avoir une cartographie des besoins de formation. Cependant, cette démarche n'est pertinente que si les responsables de formation ne perçoivent pas négativement ces demandes.

-Recensement des actions collective, auprès des chefs de service ou du responsable de département, afin d'identifier les formations les plus appropriées et les plus utiles, aux services ou aux départements en vigueur.

¹ THIERRY Ardouin, Op.cit. p151.

Chapitre III : La formation adaptative a la ressource humaine en entreprise.

Cette démarche est itérative avec le personnel et les responsables dans la mesure où elle permet :

- d'identifier la demande en formation ;
- de dégager la place de la formation dans la résolution des problèmes ;
- d'inscrire la formation dans l'évolution professionnelle des personnes et service ;
- d'inscrire la formation dans les orientations et respecter la politique de formation ;

-de dégager les contraintes et les spécificités à prendre en charge (horaires, délais, disponibilités, fréquences...)¹.

Etape3, 4 : l'étape de conception des solutions, mais aussi d'élaboration des référentiels et la construction des scénarios pour dégager la faisabilité technique et financière, mais aussi pour déterminer les priorités. Cette phase suit, en effet, un ensemble d'action chronologique :

-Premièrement : il faut décrire les actions de la formation à partir du cahier de charge de la demande, en prenant en considération les objectifs, les priorités et les alias (techniques, financiers et pédagogiques).

-Deuxièmement : hiérarchiser ces actions selon les priorités et les niveaux de faisabilités.

Les actions non faisables sur le plan à venir sont classées par ordre chronologique.

Cependant les actions proposées ne doivent pas être antagonistes et étrangères à l'organisation.

Troisièmement : budgétiser les actions en confrontant l'information quantitatives et qualitatives (nombre de personnes, nombre de jours nécessaires, type de formation, fréquence de sessions), avec l'information sur les organismes de formation. Le budget prévisionnel permet d'en décider définitivement. Enfin : arrêter les actions, où transcrire définitivement les choix à mener et leurs organisations dans le plan en question².

¹ THIERRY Ardouin, Op.cit. p. 152.

² Ibidp.153.

Chapitre III : La formation adaptative a la ressource humaine en entreprise.

Etape5 : les choix définitivement retenus lors de la phase précédente sont consultés auprès des représentants du personnel, par le biais du comité de l'entreprise. Ce dernier doit être réuni par l'employeur, dans le cadre de la formation au moins deux fois par année pour délibérer sur l'exécution des formations du personnel de l'année, et pour délibérer sur le projet du plan de l'année à venir. Cette étape correspond à la clôture de la phase de l'élaboration du plan de formation, par la validation de celui-ci¹.

Etape6, 7 : une fois que le plan de formation est validé, les choix et orientations décidés et planifiés, viendra la phase de réalisation avec la mise en œuvre effective des actions de formation avec les communications qui s'y attachent².

Etape8 : c'est l'étape d'évaluation dans toutes ces dimensions, bien qu'elle apparaisse en dernier, elle doit être pensée dès le début du plan. Il s'agit de mesurer les retours sur investissement de chaque action en prenant en considération trois niveaux :

-Niveau1 : analyse des réactions des formés à l'issue des stages.

-Niveau2 : prise en compte des changements des comportements suite à la formation.

-Niveau3 : prendre en compte les transformations affectant le résultat (chiffre d'affaire, valeur ajouté, productivité, compétitivité...)

Cependant, l'évaluation ne se fait pas uniquement en dernière position, elle est présente tout au long du processus du plan formation pour des régulations aux moments opportuns³.

3. La Réalisation le plan de formation

Cette étape consiste à organiser les actions de formation conformément au plan de formation. Un aspect administratif et logistique encadre cette étape :

-Suivre du plan prévisionnel.

- Inscription.

- Convocation.

¹ THIERRY Ardouin, Op.cit. p .154.

² Ibid. p155.

³ Idem. p156.

Chapitre III : La formation adaptative a la ressource humaine en entreprise.

- Recherche de salles.
- Mise à disposition du matériel pédagogique.
- Gestion des attestations.

La DRH veille au bon déroulement et intervient lors des formations faites en interne au moment des ouvertures des clôtures de séminaires pour rappeler les objectifs de la formation, fait passer les messages stratégiques, répondre aux questions éventuelles et recueillir auprès les participant leur niveau de satisfaction¹.

4. L'évaluation de la formation :

4.1 Définition de l'évaluation :

Selon D. Noyé et J. PIVETEAU « l'évaluation est une opération de comparaison : comparer un résultat à un objectif, comparer une situation de départ et une situation d'arrivée. Evoluer, est porter une appréciation n prenant appui sur une prise d'information et en se référant à des critères, on évalue en vue de prendre une décision »².

« Tout acte de formation dispensé dans une organisation produit des effets à au moins trois niveaux : l'élévation des connaissances, le changement des comportements au travail, l'augmentation de l'efficacité individuelle et collective »³.

4.2 Le dispositif d'évaluation :

Mettre en place un dispositif d'évaluation par des questions a posé

-Pourquoi évaluer ? : C'est les résultats attendues par la formation et mesurer le retour sur l'investissement, aussi vérifier les aptitudes de la formation

-A quoi verra-t-on que l'action a été efficace ? : Un critère retenus, par exemple vérifier le niveau de satisfaction des clients

¹ ANNICK Cohen-HAEGEL, Op.cit. p281.

² D. Noyé et J. Piveteau « **Guide Pratique de Formateur** », Ed Insep Consulting, France.2002, p45.

³ MARTORY B., CROZET D. « **Gestion des Ressources Humaines, Pilotage Social et Performance** », édition DUNOD, Paris, 2002, p.102.

Chapitre III : La formation adaptative a la ressource humaine en entreprise.

-quand évaluer ? : C'est le moment d'évaluation à chaud, à la fin de la formation au retour dans l'entreprise, dans deux mois après la formation.

Ou évaluer : lieu de l'évaluation que ça soit en salle ou sur le poste de travail

-quoi évaluer ? Le niveau de connaissances, compétences et aptitudes.

-Qui évalue ? : Le formateur ou le manager

-Avec quoi ? : L'outil utilisé pour évaluer par exemple : un questionnaire ou essai sur le poste de travail¹.

5. Type d'Évaluation de la formation

Lorsque la formation est terminée, il faut vérifier si les objectifs d'apprentissage sont atteints et si l'investissement a été rentable. Trois types d'évaluation peuvent être envisagés, lesquels portent sur les points suivants :

L'évaluation de la conformité : Elle consiste à comparer ce qui a été réalisé avec ce qui était initialement prévu

L'évaluation à chaud : Elle est un indicateur de motivation dans la mesure où elle mesure un niveau de satisfaction globale. Elle évalue également :

-La qualité de l'apprentissage

-La conformité pédagogique : déroulement du programme, respect des méthodes, pertinence des outils...etc.

- La conformité organisationnelle : ergonomie de la salle, qualité de l'accueil, respect des horaires

L'évaluation des résultats de la formation à court et moyen terme : Elle mesure l'impact de la formation sur l'acquisition des connaissances, des compétences et sur la performance².

¹ ANNICK COHEN-HAEGEL, Op.cit. p286.

²Ibidp285.

Chapitre III : La formation adaptative a la ressource humaine en entreprise.

5.1. Le modèle d'évaluation de KIRKPATRICK

Il existe plusieurs modèles d'évaluation, en effet, le modèle de KIRKPATRICK(1959) occupe une place très importante dans cette littérature sur l'évaluation de la formation en entreprise. Il constitue le cadre de référence le plus populaire en matière d'évaluation. Le modèle de KIRKPATRICK(1959) a présenté un modèle dont il se base sur quatre niveaux d'évaluation qui devaient par la suite avoir une influence marquante sur les pratiques des entreprises¹ :

La réaction

Ce niveau vise ce que les participants pensent du programme ou de l'activité. Selon KIRKPATRICK si la formation se veut efficace, elle se doit de provoquer des réactions favorables de la part des participants. Dans le cas contraire, ils risquent de ne pas être motivés et, par surcroît, de compromettre l'existence du programme par des commentaires négatifs.

La réaction se mesure généralement à l'aide de formulaires évaluatifs, dans lesquels le participant fait part de son niveau de satisfaction à l'égard de différents aspects de l'activité².

Les apprentissages

Ce niveau vise ce que les participants ont acquis par la formation en termes de connaissance, d'habilités ou d'attitude en fonction des objectifs visés.

- L'importance d'évaluer ce niveau découle du simple fait qu'aucune modification du comportement ne peut survenir si les participants n'ont pas appris, de plus cette évaluation permet d'éviter de conclure trop rapidement que s'il n'y a pas eu de modification de comportement en poste de travail c'est parce qu'il n'y a pas eu d'apprentissage.

- Cette évaluation se fait par l'utilisation de test (de performance) ou d'examens, questionnaires, interviews, observation sur lieu de travail, ...etc³.

¹ A. DUNBERRY .C. PECHARD « L'évaluation de la Formation dans L'entreprise : état de la Question et Perspectives », Edition CIRDEP, Québec, Février, 2007. P.8.

² Ibid. p.8.

³Idem. p8.

Chapitre III : La formation adaptative a la ressource humaine en entreprise.

Les comportements

Ce niveau évalue le transfert en poste de travail des connaissances, habilités et attitudes apprises lors de la formation. En somme, il s'agit de savoir ici en quoi la formation a changé les comportements en situation de travail.

- L'évaluation, qui devrait se situer environ deux à trois mois après la formation, fait appel ici à des méthodes qui incluent l'enquête ou l'entrevue auprès du formé et de différents acteurs (leurs collègues, de leurs supérieurs hiérarchiques...) en mesure d'observer son comportement¹.

Les résultats

Il s'agit ici de l'évaluation la plus importante, à savoir l'impact de la formation sur l'entreprise. Il s'évalue en terme de : Productivité, Qualité, Taux de roulement du personnel, Qualité de vie au travail, Baisse des couts, Retour sur l'investissement informations attendues par les supérieurs hiérarchiques afin de leur permettre de décider si le programme doit être poursuivi et de justifier de futurs investissements de formation².

¹A. DUNBERRY .C. PECHARD, Op.cit. p 8.

² Ibid. p 9.

Chapitre III : La formation adaptative a la ressource humaine en entreprise.

Résumé

Concevoir la formation comme faisant partie intégrante d'une stratégie de développement économique, une telle approche permet d'optimiser l'adéquation de la qualification des jeunes au marché de l'emploi et ainsi de maximiser leurs chances d'insertion.

Les entreprises investissent dans le développement pour l'accroissement de l'employabilité, de réactivité et de la performance des salariés. Les entreprises motivent ses salariés à travers l'élaboration des formations personnel pour obtenir leur adhésion et la mise en œuvre de leurs compétences, elle permet à chacun de mètre à jours les connaissances qui sont successibles d'évoluer et de réaliser leurs objectifs personnels et professionnels dans l'entreprise.

La formation professionnelle occupe une place centrale et privilégiée dans l'entreprise parce qu'elle est très conséquente en termes de coûts, il est alors nécessaire qu'elle soit bénéfique pour l'entreprise et pour les salariés, c'est pourquoi l'implication de tous les acteurs à tous les niveaux est plus primordial.



***Partie
pratique***

Chapitre IV

Présentation de l'organisme

d'accueil de CEVITAL

Préambule

Après avoir consacré toute une partie théorique qui nous a permis de cerner mieux les théories et les notions de bases en relation directe avec notre travail de recherche, et pour appuyer cette première partie, la deuxième partie sera consacrée à l'étude d'un cas pratique réalisé au niveau de la SPA CEVITAL.

Section1 : Présentation de groupe CEVITAL

CEVITAL est parmi les entreprises algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée de notre pays en économie de marché, elle contribue largement au développement de l'industrie agro-alimentaire nationale et vise à s'imposer sur le marché international. Elle est la première société privée dans l'industrie de raffinage d'huiles brutes sur le marché algérien. En si peu de temps, le groupe prend des parts de marché et réalise des chiffres d'affaires importants.

1. L'adhésion au travail du groupe

Un référentiel des valeurs a été mis en œuvre. Leurs applications doivent être le reflet d'un comportement exemplaire. Ils conseillent des valeurs, qui doivent inciter les collaborateurs à créer la confiance et la solidarité entre eux, basées sur le respect mutuel¹:

- Ecoute et Respect.
- Intégrité et Transparence.
- Solidarité et Esprit d'équipe.
- Initiative et Persévérance.
- Courage et Engagement de performance.

1.1. Ecoute et Respect

Ils demandent à leurs collaborateurs d'avoir de l'écoute et du respect mutuel. Les relations saines sont la base de toute communication entre les personnes. Ils prennent également en compte les clients et fournisseurs, leurs partenaires commerciaux et institutionnels, leurs concurrents et l'ensemble de la communauté. Leurs collaborateurs sont

¹ Source : document interne de CEVITAL.

Porteurs de l'image de l'entreprise et ils attendent d'eux un respect à tout instant de l'environnement.

1.2. Intégrité et Transparence

Ils demandent à leurs collaborateurs d'avoir un haut niveau éthique professionnel et d'intégrités accompagnées d'une grande transparence dans tous les actes de gestion et de management.

1.3. Solidarité et Esprit d'équipe

Encourager et agir dans le sens du partage permanent et du savoir et de l'expérience. Valoriser les collaborateurs et contribuer à l'esprit d'équipe : favoriser l'implication L'entraide entre les salariés et les équipes, business unité...etc.

1.4. Initiative et Persévérance

Ils attendent de leurs collaborateurs d'aller plus loin que les actions planifiées pour imaginer d'autres solutions immédiates aux problèmes posés, d'anticiper sur les problèmes potentiels. Ils attendent de leurs salariés la ténacité nécessaire pour contourner les obstacles qui se présentent à eux l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise¹.

1.5. Courage et Encouragement de performance

Chacun est jugé sur ses actes et sur le niveau de respect de ses engagements. Ils espèrent de leurs collaborateurs qu'ils s'engagent et s'impliquent dans ce qu'ils réalisent pour mieux relever des défis de l'entreprise. Avoir le courage de ses opinions.

2. Présentation du site CEVITAL

CEVITAL est une entreprise par action au capital privé de 68,760milliard 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 constitué 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'emploi

¹ Source : document interne de CEVITAL.

et de richesse. CEVITAL Food est passé de 500 salariés en 1999 à 3996 salariés en 2008 et actuellement plus de 4379 salariés.

A l'arrière port de BEJAIA a 2000 ML de quai : Ce terrain a l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le system de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisé)¹.

A BEJAIA

Ils ont entrepris la construction des installations suivantes :

- Raffinerie Huile.
- Margarinerie.
- Silos portuaires.
- Raffinerie du sucre.

A EL KSEUR

Une unité de production de jus de fruit COJEK a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de privatisation des entreprises publiques Algériennes en Novembre 2006. Un immense plan d'investissement a été consenti visant moderniser l'outil de production du jus de fruits COJEK. Le plan de développement de capacité de production est de 14 400 T par an. Cette unité portera à 150 000/an en 2010.

A AGOUNI GUEGHRANE (à TIZI OZOU)

Du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètre : L'unité d'Eau Minérale LALLA KHEDIDJA a été inaugurée en juin 2007.

¹ Source : document interne de CEVITAL.

3. Les activités

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

- Huile Végétales.
- Margarinerie et Graisses Végétales.
- Sucre blanc.
- Sucre liquide.
- Boisson.

3.1. Huiles végétales

Les Huiles de table : Elles sont connues sous les applications suivantes :

FLEURIAL plus : 100% tournesol sans cholestérol, riches en vitamines (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%.
- Exportation vers le Maghreb et le moyen Orient, en projet vers l'Europe¹.

3.2. Margarinerie et Graisses Végétales

CEVITAL produit une gamme variée de margarine riche en vitamine A, D, E ; certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que **Mâtina, Raina, le beurre gourmand** et **FLEURIAL**, d'autre sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, a l'exemple de la parisienne et **MEDINA (SMEN)**.

¹ Site officiel du groupe CEVITAL, <http://www.cevital-agro-industrie.com> consulté le : 10/04/2017 à 16 :20

Capacité de production : 180.000 tonnes/an. Leurs part du marché national est de 30, sachant que ils exportent 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 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 2eme semestre 2009.

-Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1800 tonnes/an.

-Part du marché national : 85%.

-Exportation : 350 000 tonnes/an en 2009, CEVITAL FOOD Prévoit 900 000 tonnes/an dès 2010¹.

3.4. Sucre liquide

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

-Exportation : 25 000 tonnes/an en prospection.

3.5. Boissons

Eau minérale, Jus de fruits, Sodas. L'Eau minérale L'alla Khadîdja depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètre 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 L'alla Khadîdja pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

¹ Source : document interne de CEVITAL.

-Lancement de la gamme d'eau minérale 'L'alla Khadîdja' 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**'.

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

✚ **Organigramme Générale** : voir dans les annexes (Annexe 02).

✚ **Organigramme de la Direction Des Ressources Humaines** : voir dans les annexes (Annexe03).

4. Département des Ressources Humaine (DRH)

Sa tâche principale et la gestion administrative du personnel il se compose de quatre services ¹ :

-Service Etude et gestion de temps.

-Service paie.

-Service administratif de personnel.

- Service social.

4.1. Service Centre Médicale Social (CMS)

Sa session est de veiller À la santé des salariés, il est lié à la direction de ressource humaine ; il se décompose de quatre sous services : médecin chef, 2 médecins généralistes, 2 assistantes, 2 infirmières.

4.2. Département Moyens Généraux (DMG)

Sa mission est d'assurer l'approvisionnement des cantines au niveau de l'entreprise et de faire des prestations de services hôtellerie pour les fournisseurs de l'entreprise il se compose de trois services ; parc léger (transport), moyens communes, cantine.

¹Source : document interne de CEVITAL.

4.3. Département de développement des ressources humaines (DDRH)

Sa mission est d'assurer le développement de savoir-faire, de personnel de l'entreprise. Il se décompose en trois services¹ :

4.4. Service Formation (SF)

Sa mission consiste à tracer une politique de formation claire, et aidée les salariés de l'entreprise à améliorer leur savoir-faire en leur proposant différents types de formations qui dépend généralement des besoins de l'entreprise, ce service vise essentiellement d'acquisition des nouvelles compétences qui seront utiles à la fonction de l'entreprise.

4.5. Service Recrutement Intégration (SRI)

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

4.6. Service Gestion Prévisionnel des Emplois de Compétences (GPEC)

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

¹ Source : document interne de CEVITAL.

5. L'effectif de l'entreprise

CEVITAL Food est passé de 500 salariés en 1999 à 3996 salariés en 2008 et à 4277 salariés en 21 MARS 2011, et à 3817 en février 2015, et à 3494 en avril 2017 réparti en trois Catégories socioprofessionnelles, DRH Service de formation de l'entreprise CEVITAL compte :

Tableau N° 01 : effectifs de CEVITAL avril 2017

Catégorie socioprofessionnelles	Effectif avril 2017
Cadre	1020
Agent de maîtrise	846
Agent d'exécution	1628
Totale	3494

Source : SPA CEVITAL BEJAIA.

Selon les services des ressources humaines ces différentes catégories socioprofessionnelles sont réparties entre les unités de production, l'administration et la gestion des projets de l'entreprise.¹

¹ Source document interne de CEVITAL.

Section 2 : Procédure et processus de la Formation du personnel au sein de l'entreprise de CEVITAL Food

1. Les objectifs : Cette procédure a pour objet de

- Uniformiser la procédure de formation de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie.
- Rationaliser les moyens humains, matériels et financiers.
- Développer les compétences individuelles du personnel de l'entreprise.
- S'assurer que les formations réalisées répondent aux besoins de l'entreprise.

2. Les champs d'applications

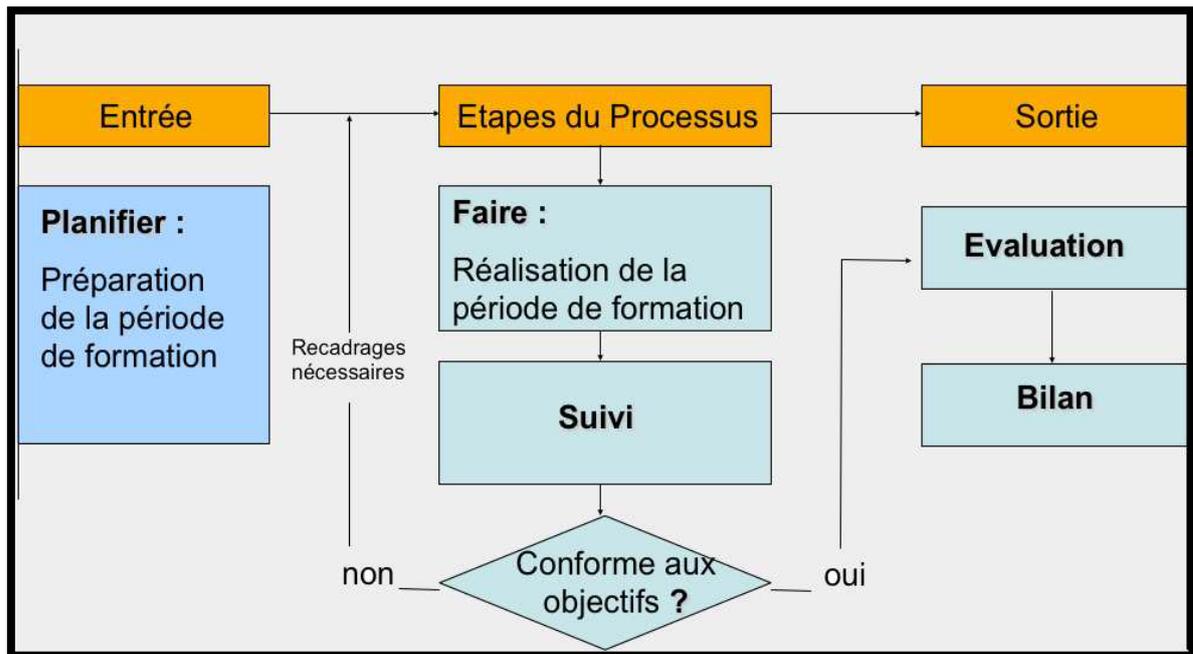
Cette procédure s'impose à la filiale CEVITAL Agro-industrie, dans ses différents sites, départements et services.

3. Références réglementaires

La gestion de la formation chez CEVITAL Agro-industrie se base sur les références réglementaires suivantes :

- Loi 90 _ 11 du 21 Avril 1990 relative aux relations de travail : obligation et droit à la formation.
- Loi 97 _ 02 du 31 Décembre 1997 portant loi de finance pour 1998 : Gestion de la taxe de formation continue et de la formation par apprentissage (0.5% et modalité d'application)
- Loi 06 _ 24 du 26 Décembre 2006 relative a la taxe de formation professionnelle continue et la taxe d'apprentissage : Gestion de la taxe de formation continue et la formation par apprentissage (1%) Circulaire N°12/SEFP/99 du 20 Décembre 1999 : modalité de détermination des quotités de la formation continue et de la formation par apprentissage et les attestations y afférents.¹

¹ Source : document interne de CEVITAL.

Figure N°3 : Processus de formation au sein de cette entreprise.

Source : CEVITAL Food.

4. Identification du besoin en formation

Chez CEVITAL Food l'identification des besoins en formation est déterminée selon deux cas soit par la ¹ :

- **Création nouveaux projets et/ou Extension activités**

Les besoins en formation liés au développement stratégique du groupe (nouveaux projets ...), ou aux exigences de l'extension des activités (lancement nouveaux produits, services).

- **Ecarts de compétences (au poste) :** Qui se compose à son tour en des besoins :

- Besoin d'adaptation au niveau contexte réglementaire, en d'autres

- Termes besoins nés des changements réglementaires.

- Besoin constaté après entretiens annuel d'évaluation et de performance.

Cette étape se déroule vers la fin de l'année, au environ de mois de Septembre ou Octobre, le responsable de la formation groupe transmet le tableau de recensement des

¹ Source: document interne de CEVITAL.

besoins de formation a toutes les structures avec un délai déterminer. Chaque responsable de structure exprime ces besoins en formation dans le tableau de recensement des besoins de formation (annexe tableau de recensement des besoins de formation), car il est en contacte directe avec ses salariés, comme il peut être le chef de département aussi.

Après avoir remplis ce tableau par toutes les structures, le service de formation récupère toutes les listes d'identification des besoins en formation afin de les analysés à savoir :

Les objectifs, population ciblée, l'utilité de la formation, forme de formation (interne ou externe, inter entrepris ou intra entreprise). Et le budget alloué à chaque structure (le coup des formations est calculé par le service formation car il est en contacte directe avec les organismes prestataires), pour déterminer le nombre d'action de formation.

Après cette étape, une réunion de travail sera planifie en collaboration avec chaque un des directeurs de structure et le chef de service formation. Pour étudier la faisabilité du plan et les besoins en formation, cette réunion est sous forme de négociation, chaque directeur essaie de défendre les besoins de formation de ses salariés et le chef de service formation à son tour essaie de laisser une marge pour ce qui est la priorité par rapport à la faisabilité des actions, des finalités et le budget. Une fois qu'ils ont trouvé un terrain d'entente sur l'ensemble des actions de formation on passe à l'élaboration de plan de formation¹.

5. Elaboration de plan de formation

Dans cette étape, chaque directeur de structure s'organise et dégage un plan de formation prévisionnel (annexe plan de formation prévisionnel) de son unité, en tenant compte de la réunion préalable. Une fois les plans de formation sont remplis par chaque direction, le service formation reçoit l'ensemble des plans proposé par les différentes unités pour vérifier, rectifier, et finaliser le plan de formation définitif, et le transmettre pour validation.

La validation s'effectue lors d'une réunion entre les directeurs de chaque structure et le directeur général, ce dernier fait passer le plan définitif afin que chaque directeur valide ça partie et en fin le visa du directeur général. Ce plan retourne au service de formation pour sa mise en œuvre.

¹ Source : Document interne de CEVITAL.

6. Mise en œuvre de plan de formation

Après avoir bien déterminé les besoins en matière de formation de chaque structure par les demandes formation, le service formation possède à la prospection d'organisme en détaillant leur besoin en formation avec l'envoi 'un cahier de charge (annexe, cahier de charges de formation), à chaque organisme, ces derniers vont répondre avec une échéance déterminé à l' avance. Ensuite, le service formation procède à l'évaluation comparative de chaque programme de l'organisme selon (CV, programme, cout...) la qualité de formation offerte prime sur tout autre critères de sélection, le choix de l'organisme et la validation du programme se fait en collaboration avec le service formation t le directeur de chaque structure. Pour signer une convention avec cet organisme. Un bon déroulement de période formation. Les meilleures conditions pour la réussite de cette formation. Seront réuni par le service des moyens généraux.

7. L'évaluation de la formation au sein de CEVITAL Food

Après chaque fin de formation le service formation évalue et vérifie si les résultats escompté et atteints, à savoir les connaissances, les compétences, le savoir-faire et autre, pour ce faire ils utilisent deux méthodes. Evaluation à chaud, directement après avoir fait la formation, et l'évaluation à froid, après une durée déterminé, pour détecter l'impact de cette formation reçue. CEVITAL utilise ces deux méthodes comme suite¹ :

7.1. Evaluation à chaud

Elle se fait juste après la formation, les candidats doivent répondre à certain nombre de question (annexe Evaluation à chaud de la formation), concernant la formation, en laissant un champ libre pour les suggestions qu'ils proposent, et cela se fait autour de table (réunion) dans le même lieu de déroulement de la formation. Et le service formation s'en charge d'évaluer le degré de satisfaction, puis étudie et analyse les commentaires et les suggestions.

7.2. Evaluation à froid

Cette évaluation se déroule après 3 mois, le questionnaire évaluation impact formation (annexe Evaluation impact formation), qui sera distribuer et envoyer a toutes les structures dont les salariés ont participé à la formation, et c'est le responsable hiérarchique directe qui le

¹ Source : Document interne de CEVITAL.

remplira et évaluera ses subordonnées un par un. A ce moment-là que le service formation peut faire une analyse finale de la formation.

Evaluation formateur

Le formateur qui évaluera le personnel former soit individuellement ou par groupe, si il est homogène bien sûr. Cette évaluation est intéressante car le formateur vérifie si le message est bien arrivé, comme il peut détecter les insuffisances de la formation par observation, test et contacte directe. Il est à noter que cette évaluation complète les deux évaluations précédentes¹.

Bilan de formation

Il régit par la loi que 1% de la masse salariale sera alloué à la formation des collaborateurs.

De ce fait, chaque semestre des dépenses de formation sont réparties et réaffectées aux comptes des pôles bénéficiaires au prorata du nombre de participants. Et chaque DRH filiale élabore des canevas de l'effort de formation qui transmettra une fois visés à la DRH groupe au plus tard le 20/06/n pour premier semestre et le 20/12/n pour le 2^{ème} semestre. En suite intervient le responsable de formation groupe pour procéder à la consolidation de l'effort de formation du groupe en garantissant le respect du dispositif légal en la matière, il est à noter que le montant total des formations effectué en partenariat avec des centres de formation grée n'atteint pas le 1% de la masse salariale, CEVITAL sera dans l'obligation de verser la différence a l'Etat.

Et en fin, les responsables de formation des poêles, élaborent et transmettent a la DRH groupe un bilan de formation au 30/12/n e le responsable de formation groupe élabore un bilan consolidé au 31/01/n+, et chaque première semaine du mois de février de l'année n+1 une rencontre animée par la DRH groupe organiser avec les DG Filiales et DG Pôles, pour :

-Examiner le bilan de formation consolidé.

-Arrêter les décisions et recommandations ex (revoir les budgets, statuer sur le maintien au nom des organismes de formation, définir d'autres besoins de formation et divers).

¹ Source : document interne de CEVITAL.

Résumé

Après avoir présenté l'entreprise CEVITAL de Bejaïa, on constate que l'entreprise prend au sérieux l'ensemble de ses activités. Et cherche la meilleure façon de procéder, afin de maintenir le sucée et de gagner d'autre parts de marché, sa stratégie est de rester en veille face aux différentes mutations de l'environnement,

On signale que CEVITAL a réussi de transiter notre pays d'une phase d'importateur de l'huile, sucre, beur, vers une autre phase d'exportateur de ses produits, c'est un grand exploit réalisé en un temps record, grâce à l'utilisation des nouvelles technologique, et des nouvelles techniques de gestion (outil informatique, salle des machines informatisé).

Chapitre V

Analyse des données et interprétation

des résultats

Préambule

Dans ce dernier chapitre, nous allons interpréter les résultats de notre enquête menée au complexe agroalimentaire de CEVITAL. Le but de ce chapitre est de vérifier auprès des cadres formés du complexe de CEVITAL, si **le changement au niveau de la stratégie de l'entreprise a-t-il un impact sur la formation destinée aux ressources humaines ?**

Après l'interprétation des résultats, une synthèse sera faite pour nous permettre de relier nos hypothèses avec les résultats. Car cela nous permettra en premier lieu à dire si la stratégie choisie par l'entreprise CEVITAL considère le levier de développement des connaissances (individuelles) et en deuxième lieu, si les objectifs visés par la stratégie de l'entreprise CEVITAL, son réconcilié et garanti par la formation. Et pour conclure ce chapitre, nous allons présenter une conclusion générale.

1. Les caractéristiques personnelles de la population d'enquête

Nous allons entamer notre analyse par la présentation des différentes caractéristiques relatives à notre échantillon d'étude à savoir : genre, niveau d'instruction, catégorie professionnelle, expérience professionnelle.

Tableau n°02 : Les caractéristiques de la population visée

Enquêtés	Code	Genre	Niveau D'instruction	Catégorie professionnelle	Expérience professionnel
Enquêté n°1	L 01	M	universitaire	Cadre supérieure	5 ans
Enquêté n°2	L02	M	Universitaire	Cadre supérieure	9 ans
Enquêté n°3	L 03	M	universitaire	Cadre supérieure	18 ans
Enquêté n°4	L 04	F	Universitaire	Cadre supérieure	18 ans
Enquêté n°5	L 05	F	Universitaire	Cadre supérieure	18 ans
Enquêté n°6	L 06	F	universitaire	Cadre supérieure	17ans
Enquêté n°7	L 07	M	Universitaire	Cadre normal	9 ans
Enquêté n°8	L 08	M	Universitaire	Cadre normal	14 ans
Enquêté n°9	L09	M	Universitaire	Cadre normal	15 ans
Enquêté n°10	L10	M	Universitaire	Cadre normal	8 ans
Enquêté n°11	L11	F	Universitaire	Cadre normal	3ans
Enquêté n°12	L12	F	universitaire	Cadre normal	9 ans
Enquêté n°13	L13	F	Universitaire	Cadre normal	9 ans
Enquêté n°14	L 14	M	Universitaire	Agent maitrise	3 ans
Enquêté n°15	L 15	F	Universitaire	Agent maitrise	3ans

Source : Enquête réalisé aux complexe SPA CEVITAL Bejaïa.

À travers l'analyse de ce tableau, on constate également qu'il ya un écart entre les membres de notre échantillon, entre les hommes et les femmes désignées comme suit les cadres masculin soit (08) hommes cadres, un nombre largement homogène avec les cadres féminins qui sont de (07) femmes. Cela peut s'expliquer que les femmes et les hommes occupent les mêmes postes (cadres) dans l'entreprise.

Le tableau présente également le niveau d'instruction de nos enquêtés, qui sont tous des diplômés universitaires c'est-à-dire qu'ils ont un niveau scolaire élevé. Nous soulignons ici l'importante présence du pôle des universitaires au sein de SPA CEVITAL, ce qui indique que l'entreprise est exigeante en matière de qualification de ses cadres, et privilégie le recrutement des universitaires en vue, d'améliorer son rendement et son efficacité.

Le tableau nous donne également un aperçu sur la catégorie professionnelle de nos enquêtés, la plupart d'entre eux, soit trois (03) cadres normale femmes, et quatre (04) hommes. Quant aux cadres Supérieures trois (03) femmes, et par contre trois (03) hommes. Et enfin entre deux(02) hommes et femmes agent de maitrise.

Ce qui explique para-port à notre population d'étude ; il y a une égalité entre homme et femme ce qui concerne l'occupation des postes de travail sur le cadre professionnel.

Le tableau nous donne également un aperçu sur l'expérience professionnelle des enquêtés ; d'après les données de ce tableau la majorité des cadres à savoir neuf(09) parmi les quinze(15) ont une expérience de (3à 9ans), suivi de quatre(04) cadres qui ont l'expérience de (17à 18 ans), et enfin deux(02) cadres qui ont l'expérience de (14à 15 ans).

Dans ce cas, on peut dire que les conditions de travail chez SPA CEVITAL sont favorables à la fidélité de ses cadres.

2. Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse

L'effet du changement stratégique de l'entreprise sur la formation

Dans cette deuxième partie, nous présenterons les résultats relatifs à l'effet du changement stratégique de l'entreprise sur la formation.

Tableau n° 03: La considération du changement stratégique par rapport aux connaissances individuelles des enquêtés

Les catégories de réponses	Fréquences	Arguments fréquents
Oui	08	« Pour piloter le changement stratégique il doit avoir des collaborateurs compétents.» « former des gens pour faire face aux nouveaux challenges. »
Non	03	« Il y a pas un système d'évaluation para-port à la formation » « on est obligé de s'adapter aux changements stratégiques »
Ça dépend du changement stratégique	04	« CEVITAL est toujours en constante avec le changement stratégique, donc s'il est positif y aura plus des formations et ça va augmenter le personnel, mais s'il est négatif ça sera la démotivation des salariés »
Total	15	

Les résultats de ce tableau nous montre les avis des cadres concernant la considération du changement stratégique par rapport aux connaissances individuelles des enquêtés.

On remarque que nos enquêtés au sein de l'entreprise CIVITAL, répondent par « oui » qui est en première position avec la fréquence huit (08), et en deuxième lieu « ça dépend de changement stratégique » avec la fréquence quatre (04), et en troisième lieu, c'est « non » avec la fréquence trois (03).

Pour les huit (08) cadres, avant le lancement du processus de changement stratégique que ça soit dans le côté managérial ou mentale, les managers doivent expliquer ce processus et former ses collaborateurs pour s'adapter aux nouvelles situations.

(L 01, 5 ans) déclare : « la formation se fait par deux objectifs la première faire monter les capacités des collaborateurs en compétence pour maîtriser leurs nouvelles activités à fin qu'elle se déroule conformément, le deuxième développement personnel l'objectif ce n'est pas de laisser un opérateur comme il est mais en doit le préparer pour acquérir les connaissances telles que : techniques, transversales et juridiques et faire monter ses compétences et faire évoluer, savoir manager, savoir écouter communiquer, et lui faire apprendre les valeurs de CIVITAL tel que l'intégrité et l'initiative ...etc. ».

(L12, 9ans) déclare : « *lors d'un changement stratégique, si les collaborateurs ne sont pas compétents on fait appel à des spécialistes des formateurs pour les former* ».

Par contre (L 13,9 ans) déclare : « *savoir si la formation est nécessaire pour s'adapter à la nouvelle stratégie choisie par l'entreprise.* »

Par contre (L9, 15 ans) déclare : « *la réussite dans l'exécution dès la nouvelles stratégie n'exige de rendre active des personnes à tous les échelons de l'organisation, il ne suffit donc pas de former des bons exécutants mais il faut des collaborateurs capables d'accepter les nouvelles situations.*»

Par contre (L05, 18 ans) déclare : « *il y a pas un système d'évaluation telle que la gestion de carrière.*»

Ce qu'on peut déduire de ces résultats c'est que la considération du changement stratégique par rapport aux connaissances individuelles des enquêtés que la majorité des enquêtés voient que la formation est nécessaire et essentielle dans la vie professionnelle pour s'adapter aux nouvelles stratégies choisies dans l'entreprise.

La formation atout stratégique de l'entreprise, certes, ce discours est souvent normatif voire volontariste mais il s'accorde avec une posture somme toute admise : la formation sert à changer quelque chose : les compétences, les connaissances, les comportements, le rythme de travail...Etc. La conception de dispositifs de formation scénarise l'action de changement stratégique, avant qu'elle ne devienne réelle. De ce point de vue, elle est un moment privilégiée pour saisir la mécanique de la gestion du changement dans les organisations. Elle permet d'analyser certains rôles et attentes implicites vis-à-vis de la formation. L'identité professionnelle et les croyances des autres de la formation est un forte levier du changement stratégique¹.

Donc, l'entreprise n'est pas un état fini plus ou moins stable, mais bien un processus en constante transformation et un lieu de pratiques continu. Tout comme sur le plan personnel, le contexte actuel convie les individus à s'adopter une logique différente dans laquelle ils doivent prendre en compte l'incertain et l'instabilité, est pour ce là qu'il faut que l'entreprise mobilise les personnes dans cette direction, il faut revoir également la notion de connaissance comme étant un ensemble de savoir-faire acquis ou cours d'une formation

¹ Sandra ENLART, « **Formation : les dispositifs en question** » Edition LIAISONS, France, 2008, p22

initiale. On voit qu'il y a bien un lien étroit entre l'attitude personnelle et la capacité de l'entreprise à affronter l'incertitude¹.

Tableau n^o 04 : Le changement stratégique et la maîtrise des tâches après une formation

Les catégories de réponses	Fréquences	Arguments fréquents
Oui	12	«la formation permet de bien maîtriser les nouvelles tâches » «CEVITAL est toujours avec les changements, des extensions le but c'est de bien maîtriser les tâches ».
Pas forcément	03	« avec la formation, les collaborateurs n'arrivent pas à comprendre leurs tâches à 100% ».
TOTAL	15	

Les résultats de ce tableau nous montrent les avis des cadres concernant le changement stratégique et la maîtrise des tâches après une formation.

On remarque que la maîtrise des tâches après une formation vient à la première position avec la fréquence la plus élevée soit de douze (12) réponses, suivit par pas forcément que les tâches seront maîtrisées avec trois (03) réponses.

(L02, 9ans) déclare : « la stratégie est la haute de l'organigramme, c'est les actionnaires et les dirigeants qui la mise en œuvre par les formations des opérationnels pour que c'est dernier (les opérationnels) arrivent à bien piloter les nouvelles stratégies ».

(L13, 9ans) déclare : « lors d'un changement stratégique, les formations se préparent à l'avance, et après toujours une formation il y'aura certainement une bonne maîtrise des tâches et un bon rendement ».

(L04, 18ans) : déclare « lors d'un changement stratégiques l'entreprise achète des nouveaux matériaux, donc on aura plus de formation qui nous permet bien fonctionner ces nouvelles machines ».

¹ Raymond Vaillance « **Le temps de l'incertitude : du changement personnel au changement organisationnel** » ED Presse de l'Université du Québec, 2006, P8

(L08, 14ans) : déclare « *le changement stratégique est lié aux créations des nouvelles directions par exemple : la **SUPPLY CHAIN** qui est un processus d'organisation du transport qui rentre dans la logistique de l'entreprise, à ce moment-là tous les salariés étaient formés pour cette nouvelles directions* ».

(L10, 8ans) déclare : « *après une formation, les participants tendent à oublier une partie du contenu, ce qui affecte leur maîtrise des tâches, mais c'est le taux d'apprentissage qui est bien sûr d'autant plus élevé que la formation n'est pas appliquée* ».

Ce qu'on peut déduire de ces résultats c'est que, dans le cadre du changement stratégique les collaborateurs peuvent acquérir la maîtrise de n'importe quelle nouvelle tâche, à condition d'y consacrer la quantité et la qualité d'entraînement nécessaire grâce à la formation qui constitue un champ d'activité essentiel à la société et tout la ressource humaine.¹

Ainsi que, la préoccupation des salariés est d'acquérir des compétences au cours de leur emploi et de bien maîtriser leurs tâches mais ce n'est pas que grâce à la formation parce que les salariés ne peuvent pas acquérir un savoir-faire uniquement en lisant des manuels ou en suivant les cours de la formation. Certes, ce genre de session donne aux cadres l'intellectuel et des structures. Cependant, l'apprentissage des compétences fondamentales nous vient de la pratique et de l'expérience.²

¹ Philippe Korda « **stratégie et formation : développer l'atout concurrentiel humain** » 4 éd, édition DUNOD, Paris, 2010, p36

² HURBERT K. Rampersad « **Réconcilier l'homme et l'entreprise** » édition Springer, Paris, 2005, p13

Tableau n^o 05: Le changement stratégique et le rendement des salariés formés (les enquêtés)

Les catégories de réponses	Fréquences	Arguments fréquents
Oui	07	« c'est pour ça il y a les primes de rendement » « pour ne pas être dégoûté changer par exemple le poste »
Non	01	«le changement stratégique n'est pas fait pour les salariés mais revient à l'entreprise »
Ça dépend de formation	07	« rendement qualitatifs il y a un rendement par fois mieux et parfois pas ; mais pour avancer il faut qu'il y' on a un rendement » « ça dépend d'assimilation des salariés à la formation » « la maîtrise des nouvelles tâches pour un rendement meilleur ».
Total	15	

Les résultats de ce tableau nous montre les avis des cadres concernant le changement stratégique et le rendement des salariés formés (les enquêtes).

En remarque qu'il y a une égalité entre les deux réponses oui et ça dépend par la fréquence sept (07), et suivit par la réponse non par une(01) seule fréquence.

(L4, 18 ans) déclare : « grâce à la formation, on aura un bon rendement qu'on va donner à l'entreprise même dans les situations du changement stratégique ».

(L10, 8ans) déclare : « la formation est une source de motivation, non seulement le salarié gagne une nouvelles mentalité et il aura un avantage d'appartenances à l'entreprise car il sent qu'il sert a quelque chose et il sent aussi qu'il donne un plus à CEVITAL, mais c'est dans le cas où il s'adapte où changement stratégique »

(L 12, 9ans) déclare : « Dans l'entreprise il faut avoir une vision et un objectif tracer à l'avance par la communication et la formation, pour arriver à une amélioration des collaborateurs aux nombres des inquiétudes de l'entreprise viennent de la médiocrité des méthodes intellectuelles de nous salariés. En effet, face à une nouvelle stratégie, les salariés ont tendance à forger des opinions trop vite telle que ; est-ce qu'il y' aura le même rythme de travail ? Est-ce qu'il va travailler aise dans son nouveaux poste ? Est-ce qu'il va bénéficier ? Est-ce qu'il se pourrait qu'il quitte le poste ? Donc il est recommandé en particulier de faire expliquer à nous salariés ces nouvelles stratégies».

(L01, 5ans) déclare : « *ça dépend d'assimilation et le degré de l'intégration des salariés aux changements stratégiques parce qu'il apporte des grands bouleversements au niveau des salaires malgré nos formations approprier à eux* ».

(L 08 ,14ans) déclare : « *moi personnellement, je n'ai rien bénéficié de ce changement dans mon poste de travail, puisqu'il touche le collectif pas l'individu* ».

On déduit par rapport aux résultats que le changement stratégique et le rendement des salariés formés(les enquêtes). Pour la fonction formation, l'enjeu ne doit pas être que le formel. Le vrai enjeu, c'est le pouvoir de contribuer efficacement la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie par le développement des rendements¹.

Tableau n⁰ 06: l'avis des enquêtés quant à leurs compétences et performances de la formation reçue lors d'un changement stratégique

Catégories de réponses	Fréquences	Arguments fréquents
Oui	14	«le salarié se forme et évolue. » « le champ de compétences et performances sont garantie »
Ça dépend	01	« il y'a des changements qui démotive le personnel»
Total	15	

À travers l'analyse de ce tableau qui nous montre les avis des cadres concernant leurs compétences et performances de la formation reçue lors d'un changement stratégique.

D'après les résultats ci-dessus, la majorité de notre échantillon trouve que la majorité affirme par oui avec la fréquence quatorze (14), suivit par une seule(01) réponse avec ça dépend.

(L01, 5ans) déclare : « *l'entreprise est une personnalité morale tend qu'elle avance grâce à ces travailleurs. Donc, ni la stratégie, ni les changements stratégiques seront efficace sans le développement des compétences et performances de ses salariés d'ailleurs la différenciation entre les entreprises qui proviennent de la qualité des salariés de tout ce qu'ils maîtrisent après une formation et de ce qu'il faut que ça soit valider et non copiable* ».

¹ Philippe Korda, Op.cit. p114.

(L10, 8ans) déclare : « *le salarié apprend et augmente ces capacités et ses compétences. La performance sert à augmenter la productivité du salarié et en même temps l'entreprise vas bénéficier afin d'affronter les changements stratégiques* ».

(L02, 9ans) déclare : « *Dans l'entreprise il y'a DAS qui est les domaines d'activité stratégiques qui sert effectivement a piloté cette entreprise afin de gérer des bénéfices c'est pour cela arrivé à réinvestir à 100% que on appelle la vache à lait, le changement stratégique il est accompagné toujours par un plan de formation et qu'on forme les gens automatiquement ils montent en compétences et performances et cette performance revient à l'organisation de l'entreprise ce qui vise à la puissances du chiffre d'affaire* ».

(L08, 14 ans) déclare : « *CEVITAL a des l'logiciels de haut niveau à l'international et elle à même des nouvelle chaines de distributions, donc on évolue toujours.* »

(L 13, 9 ans) déclare : « *ça dépend du changement il y a des gens augmente bien leurs compétences mais il y a d'autres recule, et à cause de ça on trouve des départs et des démissions à cause du changement et les nouvelles structures , et parce qu'il ne s'adapte pas au changement par exemple : depuis en 2008 je suis là, il y' avait quatre (04) changements stratégiques , et à chaque fois je trouve des différentes manières de travail, et des procédures qui change au détriment de la hiérarchie* ».

On déduit par rapport aux résultats que les avis des cadres concernant leurs compétences et performances de la formation reçue lors d'un changement stratégique que la formation est nécessaire pour les salariés est que cette dernière joue un rôle important pour développer les compétences et les performances et pour atteindre les objectifs visée par la stratégie d'entreprise.

Donc, la gestion de la performance et compétences individuelle fournissent un salarié motivé et évolué et de haut niveau, l'une et l'autre mettent l'accent sur le développement maximal des collaborateurs et l'utilisation optimale du potentiel au service des objectifs de l'entreprise. Gérer la performance et les compétences conduit au développement des métiers, ou contenus professionnels des postes de travail : un ensemble d'informations, de technique, de talents, de valeurs, et une manière de voir et de connaissances ayant pour objectif de construire l'expertise professionnelle à la disposition des changements stratégique.

La formation doit à la fois viser à consolider les fondamentaux et cela, même s'ils semblent déjà maîtrisés à élever encore le niveau de performance des individus et à systématiser l'application des nouvelles bonnes pratiques¹.

Tableau n° 07 : L'acquisition des promotions lors d'un changement stratégique

Catégories de réponses	Fréquences	Arguments fréquents
J'ai eu	10	«Changer des postes par rapport à leurs aptes de faire»
Je n'ai pas eu	05	«Cas par cas »
Total	15	

À travers l'analyse de ce tableau, qui nous montre les avis des cadres concernant l'acquisition des promotions lors d'un changement stratégique.

D'après les données recueillies auprès de notre échantillon et après l'analyse de l'ensemble de ces réponses il semble qu'en première position ils sont eu des promotions par la fréquence dix (10), suit par cinq(05) réponses je n'ai pas eu.

(L01, 05 ans) déclare : *« oui j'ai plusieurs promotions puisque je suis un DRH. On à régulièrement des formations puisqu' il y'a toujours des nouvelles créations des postes.»*

Contrairement à l'autre enquêté (L13, 9ans) déclare : *«j'ai eu une promotion mais pas lors d'un changement stratégique, à cause de mes compétences et les talent que j'ai eu.»*

A cela ajoute (L12, 9 ans) : *«Dans l'entreprise il y'a plusieurs catégories professionnelles, mais dans le cas où il y'a plusieurs chefs, on est obligé de supprimer des postes et des fois il y'a même des diminutions d'effectifs par exemple : on ramène une nouvelle technologie face a une masse salariale élevé, on serait obligé de diminuer cette masse afin d'augmenter le rendement par les nouvelles technologies.»*

(L06, 17 ans) déclare : *« non, la promotion n'est pas accessible à tous les collaborateurs 80 % d'eux on bénéficier et les autres non pas »*.

¹ Ibid., p 59

À partir de-là on peut constater que l'acquisition des promotions lors d'un changement stratégique que la majorité de nos enquêtés voit que la promotion est le meilleur rapport visé par la stratégie de l'entreprise. Pour s'épanouir au travail, donc il est important d'occuper un poste qui corresponde à ses compétences. La promotion est considérée comme un ascenseur social de l'entreprise, est une reconnaissance du travail accompli et indispensable pour se sentir bien au sein de son milieu professionnel et d'être prêt à tous les changements stratégiques qui puisse se arriver.

Au cours de laquelle les personnes prennent la conscience procédures ou pratiques qui leur donnent une situation générale, aussi le cadre, en charge du projet devra souligner les déficiences et les inconvénients de l'actuelle organisation et leur montrer tous les avantages et les aspects positifs de la nouvelle façon de travailler pour arriver à les détacher de leur façon de faire. Dans cette phase, le renforcement positif par des signes de reconnaissances, et des primes et des récompenses est nécessaire.¹

Cependant, Les nouvelles façons de faire est nécessaire pour éviter le retour aux anciennes habitudes. Il faudra alors s'appuyer sur les succès obtenu, les mettre en valeur, récompenser les efforts par des primes, vérifier que le changement fonctionne bien comme prévu, sans trop de problèmes, et que les personnes qui ont adapté les nouvelles façons de travailler sont plus efficaces ou plus à l'aise dans leur poste qu'auparavant².

En effet, lorsqu'il s'agit de poursuivre une nouvelle ambition stratégique, la formation est une initiative. Elle s'accompagne habituellement d'autres actions : sensibilisation du management, mise en place des nouveaux systèmes d'information, campagnes de publicité externe et de communication interne, concours, modification du mode de calcul et surtout des primes³.

¹ Christoph BARMAYER et autres, « **50 fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines** » édition Bréal, Paris 2003, p38

² Ibid. p38.

³ Philippe Korda Op.cit. 159.

Tableau n°08 : Le changement stratégique et l'encouragement et l'adaptation aux évolutions technologique

Catégories de réponses	Fréquences	Arguments fréquents
Oui	13	« la formation vient toujours en parallèle» « Faire appel à des professionnels du domaine» «les nouvelles stratégies pousse les gens à chercher, à ce formé, a s'adapter, aller vers l'avant »
Par fois	02	«tout dépend de changement stratégique»
Total	15	

À travers l'analyse de ce tableau qui nous dévoile sur les avis des cadres concernant l'encouragement et l'adaptation aux évolutions technologique lors d'un changement stratégique.

Ce tableau nous montre que la majorité des cadres interrogé voient qu'il ya une adaptation aux nouvelles technologies en première position avec la fréquence treize(13), tandis que deux (02) d'entre eux considèrent que ces derniers sont contrairement dit.

(L1, 05 ans) déclare : « oui, parce que la technologie est l'élément moteur, par exemple CEVITAL veut implémenter un nouveau système majeur telle que le SAP, c'est un système d'application et produit qui oblige les salariés d'introduire les données chaque jours et permet de gérer tout l'entreprise de la prise de commande à la facturation, comptabilité, vacances des salariés...Et, il est possible de savoir sur le personnel tout le nécessaire pour accomplir une tâche et le délai requis pour satisfaire des demandes afin d'éviter les erreurs. Ça demande dû temps pour l'appliquer parce que ça nécessite de faire former des salariés car une petite erreur peut engendrer des dégâts ».

(L10, 08 ans) déclare : « oui, une nouvelle machine à trois choses : soit ils ramènent le prestataire ou le fournisseur pour l'utilisation de la machine soit ils nous donne les manuelles, soit on envoie une personne pour se former chez eux .Tout ça c'est la stratégie de l'entreprise , on doit prévoir , le but c'est avoir des salariés formés sur cette nouvelle machine parce que le salarié que on a envoyé pour ce former à son tour doit former tout notre équipement , donc le volé de la formation vient toujours en parallèle ,par exemple :si on

charge la ligne de production celle de 5 litres , habituellement on produit 7000 bouteilles par jour et si je monte la performance de la machine et j'arrive à 9000 bouteilles par jours grâce aux salariés formés donc c'est un investissement et bien sûr on planifie tout ça avant même d'entamer d'acheter la machine .»

(L04, 18 ans) déclare : «grâce aux nouveaux changements stratégiques, on aura des nouveaux projets, par exemple on a fabriqué des bouteilles de 5 litres, mais maintenant on à ajouter d'autres bouteilles celle de 10 litres pour les clients spécialisées telles que : les fast-foods et les hôtels, alors il y a une évolution technologique »

*(L08, 14 ans) déclare : «à partir ou il y a un changement stratégique, on fait appel à des nouvelles technologies par exemple : la traçabilité de nos produit avant tout au papier, c'était sur ordinateur mais sur des fichiers Excel, après ça a développer avec le nouveaux logiciels **SKEEPER**, c'est une appareil qui scanne directement par exemple une palette de huile qui vas être enregistré automatiquement et c'est fait gagner du temps et les salaries se développe et s'adapte à cette nouvelle technologie ».*

Contrairement à l'autre enquêté (L13, 9ans) : « tout dépend du changement stratégique sur qu'elle base est fait, si il est mal fait ça sera la démotivation des salariés, et si il est dans le bien être ça augmente l'adaptation dans tous les côtés ».

À partir de là on peut constater que la majorité des cadres assure son adaptation aux évolutions technologique avec des nouveaux changements stratégiques, à chaque fois l'entreprise crie des nouvelles stratégies, elle doit toujours bien former ses salariées pour des changements prévues, sinon il serait difficile de suivre le terrain qui induit des difficultés d'adaptation.

Dans un monde complexe et en perpétuelle au niveau technologique, particulièrement face à tous ces incertitudes, la direction de l'entreprise est souvent amenée à moduler fréquemment les changements stratégique de l'entreprises .C'est faire évoluer la stratégie à la fois faire évoluer les actions des hommes et son adaptation aux technologies qui font l'entreprise et leurs compétences à mener ces actions .ce sont donc les hommes qui servent et orientent les changements stratégiques.

Donc, La nécessité des entreprises d'être toujours plus en adéquation avec les évolutions technologiques incessante, L'homme, première richesse de l'entreprise, doit sans cesse faire évoluer ses méthodes de travail¹.

Tableau n° 09 : Le changement stratégique permet à ces salariés de se formé continuellement sur le développement professionnel

Catégories de réponses	Fréquences	Arguments fréquents
Oui	13	« Face aux changements, les salariés formés sont dans une ambiance d'apprentissage ». « Face aux changements, on trouve des nouvelles organisations, et des nouveaux poste ».
Ça dépend	02	« Ça dépend de membre de formation, et la personnalité des gens ».
Total	15	

À travers l'analyse de ce tableau, qui nous montre les avis des cadres concernant le développement professionnel des salariés aux nouvelles stratégies.

Ce tableau nous affiche que la majorité des cadres interrogé voient qu'il y a un développement aux niveaux professionnels en première position avec la fréquence treize(13), suivie de deux(02) avis trouvent que le développement professionnel revient à la personne interrogé.

(L1, 05ans) déclare : « oui, à chaque changement stratégique la formation continue permet constamment aux salariés d'apprendre et améliorer la façon de faire et d'éviter les erreurs commise par les collègues »

(L10, 08 ans) déclare : « lors d'un changement stratégique par exemple : si on change tout un équipement ou toute une ligne à ce moment-là on doit former les salariés, et il y'aura forcément des formations pour la maintenance, parce que l'entreprise doit penser que la nouvelle machine peut tomber en panne donc on doit former le personnel à l'avance, et sûrement il va se développer »

¹ Maurice Thévenet, et autres « **Fonction RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines** » 2^{ème} édition, Pearson Education, Paris 2009, p192.

(L02, 9ans) déclare : *«il y a deux trucs ; la formation continue et la formation sur le tas, cette dernière est une formation régulière et un apprentissage se fait sur le poste de travail même, son but arrive à faire des nouveaux projets ».*

Contrairement dit (L 6, 17 ans) déclare : *« ça dépend l'engagement du personnel au nombre des formations, on peut avoir une seule formation dans l'année comme on peut avoir jusqu'à 4 ou 5 formation dans l'année et ça dépend le lieu de la formation aussi que soit en Algérie ou hors pays».*

Cela ajoute (L8 ,14 ans) déclare : *«ça dépend du personnel, il y a des gens qui veulent se développer y a des gens qui ne veulent pas».*

Ce qu'on peut remarquer de ces résultats que le développement professionnel des salariés aux nouvelles stratégies améliore et développent, de cela l'entreprise CEVITAL représente un exemple algérien qui veille toujours à la satisfaction et le développement professionnel de ses salariés à tous changement, pour pouvoir assurer l'évolution de cette dernière.

La formation considère-telle comme un facteur de changement et de développement, pour cela cette dernière quand elle est bien prise en charge, est un véritable outil de développement, d'évolution de l'entreprise et pour la société, et pour les pays industriels et ruraux d'Europe mais aussi du tiers monde, à travers ses hommes et un vecteur important de motivation et de satisfaction. Plus l'entreprise est innovante, plus elle attachera de l'importance à la formation.¹

En effet, la formation est comme mode de gestion des hommes joue à côté des questions d'apprentissage est tout aussi important compte tenu de l'impact que ces questions ont sur la relation des individus à l'organisation. Le changement stratégique est en effet un thème qui traverse non seulement les entreprises mais également les vies professionnelles et personnelles. La manière dont les organisations gèrent ce thème concerne tout autant la régulation sociale interne que les dynamiques identitaires de chacun².

¹ R. SAINSAULIEU, Op.cit. p.368.

² Sandra ENLART. Op.cit. p24

Tableau ⁰ 10 : Le changement stratégique influence sur la formation par apport aux compétences des salariés

Catégories de réponses	Fréquences	Arguments fréquents
Oui	14	« Celui qui n'avance pas recule » « La formation dispose des compétences nécessaire à l'exercice des nouvelles activités » « Toujours avancé, les collaborateurs évolue, ce développent, apprend, acquise des nouvelles compétences ; et s'adaptes aux nouvelles stratégies »
Non	02	« La minorité des salariés n'attribue pas à la réussite du changement »
Total	15	

À travers l'analyse de ce tableau, qui nous montre les avis des cadres concernant Le changement stratégique qui influence sur la formation par apport aux compétences des salariés.

Ce tableau montre que la majorité de notre échantillon trouve que le changement stratégique influence sur les compétences des salariés, en première position avec la fréquence quatorze (14), tandis deux(02), salariés pense que l'influence dépend du salariés.

(L12, 9ans) déclare : « *qu'ont il y a un changement stratégique sa pousse les gens d'aller en avant, et de chercher à comprendre pour ne pas rater le train si tu ne mets pas au standard, donc les salariés doivent être formés pour se progresser et se reformer* ».

(L1, 05ans) déclare : « *Dans le changement stratégique on met on œuvre des nouvelles technologies et des nouvelles façons de faire, et surtout des compétences dont l'entreprise met en disposition, donc automatiquement l'entreprise a besoin des formations appropriées à ce changement- là*».

(L13 ,9ans) : « *une obligation fiscale qui définissait pour les entreprises un pourcentage minimale variable selon l'effectif de leur masse salariale annuelle brute, qu'elles devaient consacrer au financement de la formation. A défaut, elles versaient cette somme, ou l'insuffisance constatée, au Trésor public* ».

(L04, 8 ans) déclare : «s'il y a un changement stratégique, la direction générale va être impliquée, donc le salarié va bénéficier».

Contrairement dit (L10, 08 ans) déclare : «ça dépend le niveau du personnel, dans l'entreprise il y a plusieurs niveaux, donc quand j'envoie les mainteniciens pour une formation, il y a des gens qui comprennent rapide comme il y a des gens qui ne comprennent rien et il y a même des gens qui résiste aux changements. Mais dans le côté mangement RH, quand il y a un nouveau projet ou une nouvelle stratégie à long terme il ne faut pas perdre le temps et l'énergie avec les résistants du changement par exemple : s'il y a 75% qui refuse le nouveau projet par contre 25% qui l'accepte, à ce moment l'entreprise va travailler avec les 25% et laisser tomber les 75%, et dans un moment donné ces 75% seront intéréêt de travailler. »

Ajouter à celui-là (L02, 9 ans) : «influence positivement, mais même si on 'est pas formé mais au temps qu'il y a un changement stratégique en apprend chaque jours, par exemple qu'on il y a une nouvelle orientation stratégique tel que : RH, finance, production, RED, alors qu'on on fait une réunion pour l'annonce d'un nouveau projet et voilà ce que les actionnaires (Mr RAEBRAB et ses accompagnants) veulent faire, de ce fait les dirigeants vont distribuer les rôles, donc en apprend et on se développent avec l'apprentissage.».

On déduit que Le savoir-faire où les compétences désignent la capacité de l'entreprise à déployer la formation pour atteindre un objectif voulu.

Les employés, les cadres comme les techniciens, sont obligés d'apprendre constamment des choses nouvelles. Il peut s'agir par exemple d'une tâche à accomplir qui requiert la maitrise de procédures originales, ou d'un travail qui doit être organisé différemment. Ou d'un nouvel environnement professionnel qui oblige à avoir des relations interpersonnelles inédites. Le développement des compétences est donc une préoccupation majeure pour l'entreprise.¹

La formation peut être au service de l'employeur, qui cherche à développer des compétences et du salarié, qui souhaite progresser. Tout d'abord considérée comme un outil de paix sociale et d'acquisition de pratiques à un moment précis de la vie professionnelle d'un salarié, la formation est devenue un véritable outil de gestion de compétences de

¹ Claude Lévy- LEBOYER « **La gestion des compétences** » nouvelle ED, Edition d'Organisation, Paris, 2009, P111

l'organisation et véritable impulsion de la mise en œuvre des nouvelles stratégie de l'entreprise, sa mise en place nécessite divers outils telle que la pertinence de la formation professionnel.¹

Un projet de formation d'importance stratégique est donc déployé, concomitamment à des modifications : structurelles, organisationnels, processus, équipement, etc. Ce type d'action suscite, presque inévitablement, une certaine résistance au changement stratégique. En effet, ce qui résiste, ce sont les perturbateurs, et quand la nouvelle stratégie s'impose aux habitudes, ces dernières finissent à s'habituer. La formation n'a donc pas pour objectif premier, dans une telle situation, de faire acquérir de nouvelles compétences mais elle doit aussi et d'abord contribuer à faire évoluer les habitudes de l'organisation.²

¹ Christoph BARMAYER et autres, Op.cit. p 74

² Philippe Korda, op.cit. p 79.

3. Vérification de la première hypothèse

Notre recherche effectuée au sien de l'entreprise SPA CEVITAL , qui porte sur «le changement stratégique et l'adaptation de la formation des ressources humaines .», nous a permis de recueillir un certain nombre d'informations auprès des cadres.

Notre première hypothèse qui porte sur « la stratégie choisie par l'entreprise CEVITAL considère le levier de développement des connaissances (individuelles)» a conduit aux résultats suivant :

Le tableau N⁰03, N⁰06, N⁰08et N⁰10 répondent parfaitement à notre hypothèse. Dans le tableau N⁰03 qui traite « la considération du changement stratégique par rapport aux connaissances individuelles des enquêtés» les réponses obtenues nous ont permis de savoir que la majorité des cadres voient clairement que la formation est l'un des meilleurs leviers de RH pour atteindre les connaissances dans le fait que l'entreprise impose des changements stratégiques .

Le tableau N⁰06, qui porte sur « l'avis des enquêtés quant à leurs compétences et performances de la formation reçut lors d'un changement stratégique» infirme la première hypothèse grâce aux résultats obtenus, la majorité des cadres s'accordent à dire que

Le tableau N⁰08, qui porte sur « le changement stratégique et l'encouragement et l'adaptation aux évolutions technologique» confirme toujours la première hypothèse car les résultats obtenus ont permis de savoir que la plus part de nos enquêtes trouve que les salariés formés tiennent compte des évolutions technologiques présente comme caractéristique essentielle.

Le tableau N⁰ 10 qui porte sur « le changement stratégique influence sur la formation par rapport aux compétences des salariés » d'apprêt nos analyses des résultats obtenus ont permis de savoir que la majorité de nos enquêtes trouve que lors des changements stratégiques les salariés attendent beaucoup de la formation qu'il accompagne, car ils sont conscient des conséquences qu'elle peut avoir sur leur développement et leurs compétences

Donc, on remarque de toutes les réponses des enquêtées de notre échantillon que la formation joue un rôle important et nécessaire à fin de s'adapter à la stratégie choisie par l'entreprise et aussi face à ces changements stratégique pour satisfaire et motiver le personnel formé, et enrichie le processus professionnel et l'adaptation au travail, ce qui

donne un meilleur rendement. Le succès d'une nouvelle stratégie est lié à sa mise en œuvre par l'ensemble des acteurs, elle doit être traduite au niveau des objectifs individuels de façon à récompenser les progrès effectués et sanctionner l'insuffisance constatée à travers des formations.

En reliant tout cela et à travers les résultats obtenu de nos présente enquête, on est arrivé à **confirmer** notre premier hypothèse.

4. Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse

Les objectifs organisationnels visés par le changement stratégique par rapport à la formation

Cette partie va illustrer les objectifs organisationnels visés par le changement stratégique par rapport à la formation.

Tableau n^o 11 : Le changement stratégique et l'amélioration de la productivité de l'entreprise CEVITAL.

Catégories de réponses	Fréquences	Arguments fréquents
Oui	04	« Toujours il y a l'amélioration ». « Les salariés bien formés augmente la productivité, avoir des menace à l'extérieur, pour cela il faut être toujours le meilleur ».
Ça dépend du changement stratégique	11	« Dés fois bénéfice dés fois rechute ». « Les nouvelles stratégies se planifie à l'avance mais il y a souvent des imprévisions à gérer ».
Total	15	

À travers l'analyse de ce tableau, qui nous montre les avis des cadres concernant le changement stratégique et l'amélioration de la productivité de l'entreprise CEVITAL.

Selon les données indiquées, on constate que la fréquence la plus élevée est onze (11) répondent par ça dépend du changement stratégique, suivi de quatre (04) avis qui répondent qu'il y a une amélioration de la productivité lors des changements stratégiques.

(L10, 8 ans) déclare : « *pas toujours, ça dépend du niveau de l'instruction des salariés et ça dépend de leur assimilation à la formation à chaud (sur place) la suit une évaluation à froid, après 03 à 06 mois ou 1 ans. L'entreprise doit savoir les résultats après la formation, pour les salariés qui n'ont pas assimilé la formation on doit savoir la raison parce que y a des perturbateurs qui ont bien compris le contexte de la formation mais ils disent que : on n'a pas compris parce que ils ne veulent pas que on leur ajoute des nouvelles tâches c'est des gens qui ne pense pas à long terme* ».

(L12, 9ans) déclare : *« il y a oui et non, pour la réponse oui, parce que le changement et toujours bien pour l'entreprise et à cause de ça qu'on avance et avoir le volume de l'entreprise grand. »*

Et par contre non puisque, il faut courir beaucoup c'est toujours des changements et ne s'arrête non plus, donc la production suit et en même temps il 'y a des formations, les mise à jours et des moyens. Alors on est forcément adapté à ces changements ».

(L02, 9ans) déclare : *« il faut toujours répondre par ça dépend du contexte, puisque ça peut augmenter et ça peut diminuer, par exemple : on as eu un changement stratégique de l'organisation suite à une nouvelle stratégie qui est la compression des effectifs , puisse la marge des effectifs petite avec la crise économique, et automatiquement l'importation est stagner et les prix augmenter et le Dinard dévaluer, donc la marge de bénéfice de CEVITAL elle est rétréci et avec l'informatisation de beaucoup de système et l'habitude de travailler manuellement, un jours il ont ramener des systèmes de l'information automatique qui réduit les effectifs, alors c'est la démotivation de certain des salaries et ça provoque la diminution de la productivité et qu'on l'entreprise réorganise son organigrammes ils y a des salaries retrouve d'ors».*

« Dans le même sens, il y a un nouveaux système de rémunération basé sur des objectifs à atteindre, qui est une nouvelle stratégie qui s'appelle ''donnent donnent'' tu veux que je te paie bien travailles moi tel ou tel quantité et ça touche vraiment la production elle peut augmenter et elle peut diminuer ».

Contrairement dit (L1, 5 ans) déclare : *«oui, l'objectif du changement stratégique vise à augmenter la productivité dans le cas où le salarie est bien formée».*

(L 03, 18 ans) déclare *« oui, par exemple former les collaborateurs pour la nouvelle production du sucre liquide qui est destiné aux professionnels comme Coca Cola. C'été vraiment difficile pour qu'ils changent leur habitudes parce que ils doivent avoir l'acceptation de leur direction général au (U.S.A). Et sur le plan administratif on a mis en place le (VRC) qui est la prime de rendement variable collective, elle est venue pour stimuler la réalisation et les résultats de l'entreprise. Donc une partie des gains sont là pour attribuer le personnel ».*

On déduit que le changement stratégique et l'amélioration de la productivité de l'entreprise CEVITAL, se base et se concentre précisément sur le changement stratégique lui-même.

Donc il faut préparer des centaines de millions de personnes à adopter en quelques périodes les méthodes les plus modernes de production, de distribution et même de recherche et développement.

Il ne s'agit pas uniquement de repérer les changements nécessaires mais de les identifier, plus largement, les activités nouvelles à introduire, les points faibles à corriger, les points forts à renforcer encore, ainsi mais où la stratégie impose la recherche constante de l'excellence Il faut alors identifier les populations concernées. Certains collaborateurs exercent des métiers cruciaux pour l'exécution de la stratégie. Les dirigeants et managers ont, dans tous les cas, un rôle-clé à jouer. De plus en plus souvent, il faut aussi penser aux clients et à la production, dont la formation peut être indispensable également, quand les produits et services évoluent plus vite que les habitudes du marché.¹

Tableau n^o 12 : Le changement stratégique et l'efficacité et le fonctionnement dans l'organisation

Catégories de réponses	Fréquences	Arguments fréquents
Oui	04	« toujours efficace ». « il y a une productivité et il y a une efficacité ».
Ça dépend	09	« pas tout le temps rarement mais dans la RH c'est bon il y a toujours les changements mais s'améliore ».
Non	02	« tout ce qui est changement stratégique et une remise en cause ». « personnel doit s'adapter aux exigences des changements stratégique ».
Total	15	

À travers l'analyse de ce tableau, qui nous montre les avis des cadres concernant le changement stratégique et l'efficacité et le fonctionnement dans l'organisation.

¹ Philippe Korda, op.cit., p 152.

Selon les données ci-dessus en remarque que neuf(09) avis répondent par ça dépend du changement stratégique ; suivi de quatre(04) avis répondent par oui, a la dernier position deux (02) avis sont contre.

(L02, 9 ans) déclare : *« manque de l'efficacité oblige toujours des nouvelles stratégies pour m'enter la puissance, pour que le salariés mente en compétence il faut que nous donner la liberté et il ne faut pas jouer le gendarme, et ça augmente vraiment le chiffre d'affaire énormément ».*

(L13, 9ans) déclare : *« ça dépend la structure de l'entreprise ils peuvent vous donner des lois qui ne te convient pas et te pousse à quitter ».*

(L8, 14 ans) déclare : *« ça dépend des nouvelles stratégies, parce que il y a des changements stratégique nul ».*

Par contre (L1, 5 ans) déclare : *« un patron non formé ne pourras pas saisir les dangers de l'environnement ni d'exploiter les opportunités, mais M. REBRAB qui expect les menaces et les problèmes et qui se préparé à résoudre les problèmes avant que ça soit trop tard et ça ce que on appelle la veille stratégique ».*

(L03, 18 ans) déclare : *« oui l'entreprise doit contrôler le passif parce ce que si il faut casser ou changer on doit le faire ».*

Contrairement dit (L12, 9 ans) déclare : *« il peut avoir un changement stratégique positifs et même négatif, alors il faut tenter et il y a toujours le risque, qu'on peut perdre et gagner alors il faut faire une bonne stratégie et le changement influx de l'efficacité mais pas provient de l'efficacité ».*

(L 10, 8 ans) déclare : *«Non, la réalité c'est que à CEVITAL le changement stratégique est lier directement au client car pour nous c'est lui le patron, par exemple on a fait un changement stratégique et on a acheté une nouvelles ligne de 5 litres d'huile pour satisfaire les exigences de nos clients ».*

On peut résumer selon nos enquêtes que le changement stratégique est le cercle de la réussite il peut ramener des bonnes résultats comme il peut échouer, donc les salarié qu'on ils sont en fonction formation. Ils doivent apporter le niveau d'auto-efficacité indispensable à l'accomplissement des nouvelles stratégies, la plupart des changements stratégiques échouent à cause des défaillances dans l'exécution ces principaux enjeux sont liés aux masses de

populations concernées : il s'agit de mettre beaucoup des salaires, en peu de temps et avec des moyens raisonnables, en capacité d'effectuer des nouvelles tâches pour l'organisme.

Le déploiement efficace d'une nouvelle stratégie exige le personnel non seulement des compétences appropriées, mais aussi un haut niveau d'engagement et toute initiative de formation au service de la stratégie.¹

Le simple fait d'accomplir une tâche dans le cadre d'un changement stratégique, son perfectionnement est organisé en fonction d'objectifs précis grâce à la formation : il s'agit d'améliorer un aspect particulier de la performance à la fois. Ce qui caractérise surtout l'entraînement des personnes ayant atteint des très hauts niveaux de performance, c'est la quantité et la régularité du travail accompli au fil des années.²

Donc, la formation doivent bien sûr servir à quelque chose puisqu'elles continuent à être conçue et mises en place dans les grandes entreprises. Pour comprendre cette situation étonnante, il faut regarder le fonctionnement de l'entreprise et tout particulièrement la formation aussi comme un monde de gestion des RH. Si la formation participe, on l'attend dans sa capacité à organiser des dispositifs de formation qui disent pourquoi et comment il faut traiter le changement stratégique dans les organisations³.

¹ PHILIPPE Korda. Op.cit. p21.

² Ibid. p35.

³ Sandra ENLART, Op.cit. p24.

Tableau n° 13: Les solutions organisationnelles de la formation auprès du changement stratégique

Catégories de réponses	Fréquences	Arguments fréquents
Oui	13	« La formation c'est l'une des solutions, des clefs pour faire un changement stratégique ». «Oui elle est bien ciblé » « Heureusement qu'il y'a la formations puisque elle contribue le changement stratégique. »
Pas forcement	02	«Ça dépend des formateurs » « si il nécessite de faire la formation il faut la faire et si ils sont formé alors c bon ».
Total	15	

Le tableau ci-dessus nous présente les solutions organisationnelles de la formation au près d'un changement stratégique.

On remarque majoritairement de nos enquêtés répond par oui avec la fréquence treize (13), suivi par deux (02) autres avis répondent par pas forcement.

(L1, 5 ans) déclare : « *oui forcement, la formation est un remède miracle, parce que dans l'entreprise dynamique et évolué , par exemple : si le personnel a des compétences référentielle telle que : la maîtrise de ces tâches à 100 % , ou s'il les maîtrise à 50% on doit lui injecter les autres 50 % par des formations, et si il les maîtrise à 75 % on doit les compléter, et pour qu'il puisse maîtriser les tâches d'un autre poste de travail dans le cas d'absence ,on doit lui donner d'autres compétences par exemple : une machine doit toujours avoir des remplaçants , donc tout ça se transforme en programme de formations, une fois le personnel a toutes les compétences qu'il faut, l'entreprise pourra trouver des solutions à n'importe quel problème » .*

(L 10, 8 ans) déclare : « *Un jour y avait un problème de brûleur au niveau de la chaudière numéro 01 de la courbe général de l'électricité de CEVITAL qui a engendré un dysfonctionnement dans le central. Nous quand on a acheté cette chaudière, les techniciens ne nous ont rien montré à nous salariés. Alors quand la garantie de cette chaudière est terminée ont été obligés de former nos personnels pour régler les problèmes de dysfonctionnement dans les*

machines afin de gagner le temps et l'argent et aujourd'hui le problème est résolu grâce à la formation ».

(L11, 3ans) déclare : *« forme énormément les salaires, et les formations qu'il offre n'est pas donner à tout le monde, cette dernière son but c'est de te reformer complètement ».*

(L13, 9 ans) déclare : *« oui toujours apporte des solutions par exemple : l'extension de sucre elle était agrandie et l'exportation augmente ».*

(L05, 18 ans) déclare : *« au niveau de la technologie, qu'on y'a-t-il un conflit, peut être tout dépend de problème poser, qu'ont les salarier ils sont là formé sa nécessite pas la formation, mais s'il nécessite il faut appliquer des formations ».*

Contrairement dit (L8, 14 ans) déclare : *« pas forcément, ça dépend, des fois la formation n'est pas une solution parce que il y'a un bon leader même si il forme les gens ça ne donne rien ».*

(L02, 9ans) déclare : *« pas forcement, des fois même si on se forme mais c'est nulle puisque en as pas tombé avec un bon formateurs ».*

On constate que la majorité de nos enquêtes trouve que la formation reçus réponde aux nouvelles exigences du poste, et que la formation reste toujours nécessaire pour être bien formé et d'être apte face aux difficultés et aux conséquences trouver.

La mise en œuvre d'une nouvelle stratégie nécessite de résoudre de nombreux problèmes qui n'existaient pas jusqu'alors. Si ces problèmes pouvaient être anticipés et leurs solutions définies à l'avance, il suffirait de former les collaborateurs à appliquer les consignes qui leur sont données par les actionnaires.

La formation est initialement une obligation pour l'entreprise et un outil pour reprendre à un problème majeur de l'organisation : la mise en œuvre de RH pour la réalisation d'une nouvelle stratégie de l'entreprise. Alain MEIGNANT estime que la formation peut être un élément de réponse. Cette dernière permet, selon lui, o l'organisation de : disposer à temps et en permanence c'est-à-dire en temps voulu et d'effectuer le travail nécessaire, et déterminer les moyens d'employer et de fidéliser des acteurs possédant des compétences notaires à un coût compatible avec les objectifs de rentabilité de l'entreprise¹.

¹ Christophe BARMEYER et autres Op.cit. p75

« La formation doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans des situations de travail et provoquer un changement dont il est conscient ». ¹

Ainsi, L'application d'une nouvelle stratégie nécessite la résolution de problèmes. Il est donc souvent utile de former les collaborateurs à l'avance ².

Tableau n° 14 : Le processus de changement stratégique et les qualifications et les performances organisationnelles.

Catégories de réponses	Fréquences	Arguments fréquents
Oui	15	<p>« le champs de la performance grandis suite à des nouvelles stratégies»</p> <p>« Dans la performance de l'entreprise donne la formule "gagnant = gagnant" c'est le retour sur l'investissement »</p> <p>« L'objectif de la formation est la performance des salaries afin d'éteindre les objectifs stratégique de l'entreprise.»</p> <p>« Le changement stratégique est souvent accompagner par des plans à l'avance »</p>
Total	15	

À propos de ce tableau qui nos représente le processus de changement stratégique et les qualifications et les performances organisationnelles.

On remarque que la totalité de quinze (15) cadres sur quinze (15) confirment que le processus de changement stratégique qualifie et performe l'entreprise.

(L1, 5 ans) déclare : « *oui bien sûr, .si on constatant que nous avons les compétences reculé pour maitre en œuvre un processus de changement stratégique alors on applique, par exemple : pour les finance on fait appel à deux cabinets, le premier pour maitre en place le système et le deuxième pour nous accompagner, dans ce cas on paie des milliards, mais grâce aux compétences de nos personnel, l'entreprises ne s'attache pas à l'extérieur.* »

¹ Dimitri. W, « **les ressources humaines** », Ed d'organisation, Paris, 2003, p 437.

² Philippe Korda, Op.cit. p97.

(L10, 8 ans) déclare : « oui. Tous est planifier, par exemple : on avait la direction logistique du transport et maintenant ont une nouvelle plates forme celle de CLR qui est le centre de l'investissement régionaux qui est divisé partout dans les wilayas, et cela nous a permet de crier la **SUPPLY CHAIN** qui suis tout l'organisation du transport .on a changé pour bien fonctionner en terme de contrôle du transport »

(L 12 ,9 ans) déclare : « dans le management il y a la route de l'amélioration continue de Deming elle a quatre point qui sont (PDCA) veut dire planifier, faire (Dou), vérifier (check), agir (apte). En première étape l'entreprise elle va planifier, apprêt elle va appliquer ce qu'on a planifié juste apprêt en va vérifier et qu'on on trouve des point bien positifs cela veut dire il y a une amélioration sont en rendre compte alors c'est ça l'amélioration continue et cette route se fait avant de faire le changement stratégique. »

(L02, 9ans) déclare : « oui, formé les salariés pour que la nouvelle stratégie rapporte ses fruits au présent pour la mise en œuvre. ».

Le fait que des individus prennent séparément, soient chacun capable de régler un problème donné dans un contexte donné ne garantit pas que l'organisation à laquelle ils appartiennent produise globalement une performance supérieure.

La formation doit, dans de nombreux cas, être réinventée pour offrir aux collaborateurs la possibilité de viser l'acquisition de compétences précises, afin de réaliser leurs tâches de façon efficace et efficiente qui s'entraîne de façon répétée et c'est tous ce que l'entreprise a besoin pour appliquer ces nouvelles stratégies.¹

¹ Philippe Korda .Op.cit. p56.

Tableau n° 15: Le changement stratégique et l'amélioration de la qualité et la quantité de travail après une formation

Catégories de réponses	Fréquences	Arguments fréquents
Oui	14	«La formation aide énormément sur le domaine de travail. » « c'est systématique, tandis que la stratégie se planifie plus tôt » « pour assurer la stabilité, l'entreprise doit prendre le travail au sérieux »
Ça dépend	01	«tout dépend de changement lui-même »
Total	15	

À propos de ce tableau qui nous dévoile sur le changement stratégique et l'amélioration de la qualité et la quantité de travail après une formation.

Suite à la lecture des données de ce tableau nous déduisant que la majorité de nos enquêtés répond par oui avec la fréquence quatorze(14) avis, suivi par une (01) seul avis par ça dépend.

(L1, 5 ans) déclare : *« oui, c'est l'objectif, d'ailleurs on dépense de l'argent sur la formation pour l'injecter à nos collaborateurs, forcément y'aura moins de rébus et plus d'améliorations en terme de travail et surtout ça ne sera pas un gaspillage d'argent, car la formation est considéré comme un retour sur investissement. En effet si les salariés ne sont pas formés nous perdons les clients et les produits, en particulier dans les nouvelles situations de l'entreprise».*

(L11, 3ans) *«Bien sur, à chaque une formation il y a une évaluation, et la question qu'on va poser est ce que j'ai élevé mon niveau par rapport que j'ai été avant ?, et d'un autre côté qu'a la formation elle n'est pas bonne je n'ai pas assimilé beaucoup de choses alors il faut que je refasse la formation, son but c'est de donner un plus au travail à travers ce fruit».*

Contrairement dit ;(L13, 9 ans) déclare : *«si c'est le changement est positif ça augmente et si c'est non ça va diminuer par exemple : ils te ramènent un responsable nul dans le domaine et il ramène avec lui ses lois et le salarié sera certainement mal alaise et il ne va ni avancer ni produire bien puisque il va se démotiver complètement. ».*

L'entreprise cherche à augmenter son avantage comparatif qui se distingue par la qualité de leur produit et services .donc il est raisonnable de s'attendre à ce que l'entreprise investie dans sa main-d'œuvre pour augmenter son habilité d ces employés à chercher constamment des moyens d'améliorer la qualité par exemple la formation qui est l'aptitude et la capacité de flexibilité comportementale et ajustement personnelle fonction de plusieurs situation.

Au cours d'implication de la nouvelle stratégie, de la nouvelle structure, du nouvel équipement ou de la nouvelle procédure. Cette phase peut être plus ou moins longue, aussi doit-elle se faire de façon structuré, organisé par des étapes successive et accompagnée du soutien nécessaire en termes de logistique et de formation pour maintenir le moral et le désir de faire réussir le travail¹.

Tableau n^o 16 : La stratégie de CEVITAL et l'investissement de la formation.

Catégories de réponses	Fréquences	Arguments fréquents
Oui	15	«La formation Réduit les couts et le temps au niveau de la production, et la maintenance ». « La formation peut ramener plusieurs investissements, et l'une des clefs de la stratégie de l'entreprise ». « Il faut qu'il y a un impact positif, retours sur investissement».
Total	15	

À travers l'analyse ce tableau, qui nos montre les avis des cadres concernant la stratégie de CEVITAL et l'investissement de la formation.

Selon ce tableau, nous remarquons que la totalité des enquêtés avec la fréquence quinze(15) affirment par quinze(15) avis ils sont assemblés à une seule réponse « oui » que la stratégie de l'entreprise est un investissement par la formation de ses collaborateurs.

(L1, 5 ans) déclare : «oui c'est pour cette raison qu'on évalue la formation, pour vérifier si la formation à vraiment à rapporter ces fruits ».

¹ Christoph BARMAYER et autres. Op.cit. p38.

(L10, 8 ans) déclare : *«oui, la formation est un investissement surtout pour faire réussir une nouvelle stratégie, par exemple : le contrat de travail CDI est une motivation pour le salariés et surtout pour l'entreprise parce que les salariés qualifiés ne quittent pas l'entreprise.»*

(L11, 3ans) déclare : *«Tout à fait et c'est pas gratuit, les machines qu'ils achète c'est à l'étranger, et un jour l'une de ces machines arrêter de travailler, c'est des milliers qui perdre, alors le patron va envoyer la personne qui est charger de la suivi de cette machine pour étudier tout ce qui concerne sur cette machine et en cas où elle tombe empanne elle va réparer le problème facilement et sur place et cela nos ramène à gagner du temps et d'argent et c'est ça l'investissement. »*

(L13, 9ans) déclare : *«On investit de l'argent et en gagne du temps et de la qualité de la prestation ».*

On conclut que, si l'organisation veut atteindre un but d'excellence, il est nécessaire d'investir en formation. Et la stratégie de l'entreprise attribue de l'importance à un système de relations avec les employés qui permet de traiter le personnel de manière équitable et qui l'incite à rester à l'emploi.

Chaque grande nouvelle opération stratégique donne lieu au niveau de la direction générale, à déployer efficacement une initiative importante qu'il s'agisse de réduction des coûts et le temps à travers la formation.

Les dépenses de formation peuvent anticiper et accompagner une initiative de plus grande ampleur : pénétration d'un nouveau marché, acquisition de nouvelles techniques, permettant à des salariés d'acquérir une nouvelle langue en rapport avec le nouveau marché visé que d'initiation ou d'approfondissement des connaissances dans un champ nouveau .donc l'investissement en formation vise un changement plus général dans l'entreprise. La formation est alors un levier favorisent l'évolution, voir la recomposition du collectif de travail et la transformation des relations au sein de l'entreprise¹.

¹ Bernard Gazier « Les stratégies des ressources humaines »3^{ème} édition, Ed La Découverte, Paris, 2004, P66

Tableau n° 17 : Le changement stratégique et la participation du personnel au projet de l'entreprise et bon climat social qui s'articule dans l'organisation

Catégories de réponses	Fréquences	Arguments fréquents
Oui	14	«L'objectif de DRH, et la stratégie vise un atmosphère plein d'énergie» « Sans le personnel de RH le changement stratégique n'aura pas lieu» « La formation est un outil de transparence concernant les nouveaux projets »
Ça dépend	01	« Dépend de l'orientation de la comité de participation»
Total	15	

Dans ce tableau, signifier les avis des cadres relatif au changement stratégique et la participation du personnel au projet de l'entreprise et bon climat social qui s'articule dans l'organisation.

D'après les résultats c'est dessus, il apparaît clairement que la majorité des interrogés répondent par oui avec la fréquence quatorze (14) avis, par contre une (01) seul avis par ça dépend.

(L1, 5 ans) déclare : « le but de l'entreprise est de chercher l'adhésion et l'implication de ses collaborateurs, et si ce n'est pas le cas y aura des absences et des signes qui montre que le salarié n'est pas impliqué ou il cherche un autre travail , évidemment grâce à la stratégie d'entreprise qui vise le respect des autres , et l'interdit la manipulation des salariés, parce que grâce à cette stratégie , le salarié se motiver st donne un plus à l'entreprise avec un bon cœur ».

(L10, 8 ans) déclare : « l'entreprise utilise la formation et la communication comme une source de motivation et l'explication aux salariés sur les nouveaux projets pour garantir le climat social qui est fondé sur la participation du personnel ».

(L12, 9ans) déclare : « il faut crée la chaleur et savoir parler, une bonne communication, les salariés qui vont faire ces projets, ils vont sentir que ces projets revient à eux. ».

Ajouté à cela (L03, 18 ans) déclare : « l'intégrité, l'initiative, respect et la solidarité sont les valeurs ajoutées et la richesse de CEVITAL et on à aussi ce qui s'appelle le RSE

(responsabilité sociétal) qui fait partie d'une nouvelle stratégie qui nécessite tous les responsables à crier un environnement favorable aux salariés »

(L15, 3ans) déclare : *« les clones de vacances, voyages, tournois sportifs, primes de mariage ...etc. ce sont des actions organisées par la communauté participante de l'entreprise dans le but d'améliorer le climat social.»*

Contrairement dit (L13, 9ans) déclare : *« il peut avoir un bon climat et peut pas avoir, par exemple : on a un comité de participation (CP) qui défend sur le salaire en a fait une grève en 2012 à cause des problèmes on voulait l'augmentation de salaire mais ça était fait négativement malheureusement».*

D'après les réponses des enquêtés on peut relever que la formation représente un élément-clé de l'intégration des embauchés et qui précède tous les nouveaux processus de travail proprement dit.

Pour l'organisation, l'absentéisme et la dégradation du climat de travail, et là où un salarié harcelé, stressé aura des difficultés à réaliser correctement son travail et à terme devra s'arrêter de travailler. Par ailleurs les spectateurs du harcèlement, ses collègues, culpabilisent ressentent un gêne morale, qui les démotive et les met en position de tout par rapport à l'organisation dont le fonctionnement devrait empêcher de tels agissements¹.

En effet, Le changement stratégique permet à l'entreprise de stimuler l'effort individuel des employés en leur inculquant un sentiment d'appartenance à l'entreprise .la productivité des employés se trouve ainsi augmentée. Donc On peut raisonnablement penser qu'une telle stratégie favorise la formation des employés. Alors que la satisfaction du travail venait de la forme sociale du groupe de travail ou ce groupe ce devenu une équipe homogène avec ses propres objectifs et propre solidarité.²

¹ Christoph BARMAYER et autres. Op.cit. p43

² J.C SCHEI, « **les Grands Auteurs en Organisation** », ED DUNOD, Paris, 1990, p71.

Tableau n° 18 : La manière pour laquelle le changement stratégique enrichit la compétitivité.

Catégories de réponses	Fréquences	Arguments fréquents
Oui	15	« Motivé les salarié par la rémunération à partir les conditions de travail ». « Acquérir des nouveaux marchés, améliorer l'image de l'entreprise, se perfectionner sur les nouvelles technologies, ce positionner dans les grands marché ».
Total	15	

Les données enregistrées au tableau ci-dessus, nous dévoile la manière pour laquelle le changement stratégique enrichis la compétitivité.

Concernent nos enquêtes, ont tous une vision positif avec la fréquence quinze (15) confirmées par quinze(15) avis favorable.

(L1, 5 ans) déclare : *« oui, la compétitivité est un objectif essentiel, et pour l'atteindre on opère tous les changements possibles et imaginaires, on a aussi la vieille stratégie qui sert à surveiller les concurrents national et international ».*

Ajouté à cela (L10, 8 ans) déclare : *« la manière de satisfaire les exigences du client mieux que d'autres entreprises, et former le personnel sur les processus technologiques avant les autres ».*

(L02, 9ans) affirme : *« augmenter le chiffre d'affaires, et les parts du marché soit locale soit international, stabilité de RH il y a pas de tourne over, et les gens sont satisfait et ils sont le sens de la pertinence pour l'entreprise et ils travail avec leurs cœur et c'est la pérennité de l'entreprise en général. ».*

Adjoindre à cela (L11, 3ans) déclare : *« quand il y a des concurrents, faut qu'on aille faire un changement stratégique et comme nous à CEVITAL nous avons beaucoup des concurrents par exemple : l'usine de Jijel demande à nos salariés de quitter CEVITAL et d'aller travailler Là-bas avec un double salaire et des fois le triple, avec ces concurrents CEVITAL pense toujours au changement et de produire plus de deux mille tonne des fois trois mille tonnes et*

même vingt mille tonne pour avoir une bonne compétitivité et ne pas se reculer et d'aller toujours en avant».

(L14, 3ans) avoue « *nous avons beaucoup de concurrent sont entraîné de lancer des projets mais notre patron M. REBRAB est toujours prêt d'avance par rapport à d'autre concurrent* ».

On peut juger que la mondialisation crée de nouveaux concurrents autant que de nouveaux marchés et déplace massivement le centre de gravité du monde l'international des multiples fusions et acquisitions font émerger de nouveaux géants qui concentrent les capitaux et les investissements et fixent de nouvelles règles du jeu aux marchés. Donc il faut préparer des centaines de millions de personnes à adopter en quelques années les nouvelles méthodes les plus modernes de production, de distribution et même de recherche et développement. Mais il faut aussi aider les personnes à travers des formations professionnelles à adopter rapidement à ces changements stratégiques ¹.

Ainsi, la formation doit permettre à l'entreprise de concrétiser son avantage concurrentiel. Les stratégies de domination par les coûts exigent d'atteindre le sommet, la productivité et une performance dépassant celle des concurrents, avec des moyens réduits et un personnel souvent compétent.

¹ Philippe Korda. Op.cit. p23.

5. Vérification de la deuxième hypothèse

Notre recherche effectuée au sein de l'entreprise SPA CEVITAL, qui porte sur « Le changement stratégique et l'adaptation de la formation des ressources humaines », nous a permis de recueillir un certain nombre d'informations auprès des cadres.

Après avoir analysé les données qui rapportent à la deuxième hypothèse qui est « Les objectifs visés par la stratégie de l'entreprise CEVITAL, son réconcilié et garantie par la formation » ont conduit aux résultats suivants :

Le tableau N⁰11, et N⁰ 12, à propos le tableau N⁰11 qui porte sur « le changement stratégique et l'amélioration de la productivité de l'entreprise CEVITAL » la majorité dépendent par ça dépend de changement lui-même est ce qu'il est positif ou négatif, D'une part le rythme des changements rend difficile la pratique et le fait de prévoir, catégoriser et traiter sur le papier les multiples problèmes susceptibles d'apparaître au fur et à mesure de la mise en œuvre. D'autre part, la réussite dans l'exécution de la nouvelle stratégie nécessite de rendre actives les personnes à tous les échelons de l'organisation. Il ne suffit donc pas de former de bons exécutants mais il faut des collaborateurs capables d'accepter les nouvelles situations.

Même pour le tableau N⁰ 12, qui porte sur « le changement stratégique et l'efficacité et le fonctionnement dans l'organisation », la plus part voit que le changement stratégique peut ramener des bons résultats comme il peut échouer.

On passe aux tableaux qui confirment parfaitement à notre hypothèse telle que : N⁰ 13,14, 16, et N⁰ 18, dans le tableau N⁰ 13 qui traite « les solutions organisationnelles de la formation auprès du changement stratégique » les réponses obtenues nous ont permis de savoir que la majorité des cadres voient clairement que l'application d'une nouvelle stratégie nécessite la résolution des problèmes, il est donc souvent utile de former les collaborateurs.

Pour le tableau N⁰ 14 qui porte sur « Le processus de changement stratégique et les qualifications et les performances organisationnelles », les résultats obtenus nous ont permis de juger que la totalité des enquêtés voient que les nouvelles stratégies qualifiées et performe l'organisation.

Voit que le tableau N⁰ 16, N⁰ 18 rassemblent par des réponses positives relativement à la totalité des enquêtes qui porte sur quinze(15) pour chaque un des tableaux, pour le tableau

(N^o 14) qui issue sur « La stratégie de CEVITAL et l'investissement de la formation » disent que La formation est certes un investissement, mais un investissement qui produit de nombreux effets positifs pour vos salariés et plus largement pour des nouvelles stratégies.

Ajoute au tableau (N^o 18) qui est relatif à « La manière pour laquelle le changement stratégique enrichit la compétitivité », disent que La capacité de l'entreprise CEVITAL agro-industrie, se différencier de d'autre entreprises est liée à la qualité de sa combinaison de ces ressources telle que la formation.

Donc on remarque que la plupart des réponses de nos enquêtés que le changement stratégique nécessite une série de lancement de nouvelles offres et de nouvelles organisations. Une des compétences essentielles à développer est la capacité des équipes à piloter les nouveaux projets. Ainsi l'entreprise engage une série de programmes de formation destinés à l'ensemble des cadres.

Le changement stratégique conduit à la formation qui permet aux dirigeants, aux managers opérationnels, et aux directeurs des ressources humaines des entreprises du secteur privé d'acquérir une maîtrise approfondie des méthodes appliquées à la conduite du changement pour atteindre les objectifs suivantes :

De comprendre la stratégie, la conduite du changement et la conduite de transition pour accompagner plus efficacement les collaborateurs vers la réussite de leurs propres changements,

De traduire les objectifs stratégiques en plans d'action opérationnels au niveau de l'organisation et de management des équipes tout en maîtrisant les principes fondamentaux des trois stratégies de base dans la conduite du changement ;

D'assurer une communication efficace avant et pendant la période de transition et élaborer une charte de communication permettant d'assurer une cohérence dynamique à la conduite du changement. ;

D'utiliser une méthode d'organisation apprenante comme un cadre unificateur des actions, à chaque étape de la conduite du changement qui permet la mise en phase des comportements des responsables et les salariés, par suite, l'intégrer des nouvelles technologies dans l'optimisation de la performance de l'entreprise.

En fin, nous tenons à dire que nous avons pu arriver à **confirmer** notre deuxième hypothèse.

Résumé

Ce chapitre nous permet de montrer l'analyse et l'interprétation des résultats et la vérification de nos hypothèses, alors il nous est possible de confirmer notre hypothèse principale émise comme suite : «Le changement au niveau de la stratégie de l'entreprise il a un impact sur la formation destinée aux ressources humaines » car tout changements dans la stratégie de l'entreprise doit être accompagner d'un développement et de prendre en charge l'ensemble des défis qui permettras aux entreprises de ce placer aux niveau requis par le contexte concurrentiel des marché de compétitivité a tous les niveaux.

Conclusion Générale

Conclusion générale

Le travail auquel nous avons consacré un temps précieux à travers les deux principales parties (théorique et pratique), nous ont permis de nous construire une idée globale, plus claire l'égard des aspects qu'un changement stratégique pourrait également toucher, et plus particulièrement le changement stratégique chez le groupe CEVITAL SPA.

L'entreprise CEVITAL ; est considérée comme l'une des meilleures entreprises Algériennes dans son domaine (Agroalimentaire) ; elle s'est imposée en un laps de temps très court sur le marché algérien. Nous avons constaté que le changement stratégique qu'il a un impact sur la formation de personnel, et elle permet de développer leurs connaissances et leurs compétences.

Notre thème fait partie des sujets d'actualité étant donné que toutes les entreprises visent aux succès des nouvelles stratégies qui sont liées à la mise en œuvre par l'ensemble des acteurs elles doivent être traduites au niveau des objectifs organisationnels et des équipes puis des objectifs individuels de façon à récompenser les progrès effectués et sanctionner les insuffisances constatées grâce aux processus de formation comme un outil de professionnalisation est la première étape de la mise en place d'une stratégie au différents services et départements qui a pour objet de développer les compétences nécessaires pour une meilleure compréhension des situations nouvelles par un décryptage objectif des signaux émis par l'environnement externe ou les tensions internes. Le changement est régulièrement posé comme enjeu tant pour l'entreprise dans son environnement concurrentiel, il est donc essentiel pour toute organisation d'identifier, préparer et surtout former ses salariés afin de gérer les changements et d'entretenir la qualité de sa mise en œuvre que dépendra le succès à venir.

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

Enfin, l'entreprise CEVITAL vielle habituellement sur les nouvelles stratégies qui visent à exploiter la formation pour socialiser les salariés et assurer le succès. Donc la formation aura sans doute l'impact sur le déploiement des changements stratégiques.

La liste bibliographique

La liste bibliographique

Les dictionnaires

1. FRANSOIS Géré « Dictionnaire de la pensée stratégique » Ed Larousse, Paris, 2000.
2. G. Ferréol « Dictionnaire de sociologie » 3^{ème} ED Armand Colin, Paris, 1991.
3. H. M BOISTANDELLE « Dictionnaire de gestion » 2^{ème} Ed économie.1998.

Les Ouvrages méthodologique

4. BOUDON Raymond, « Les Méthodes En Sociologie » Ed. PUF, Paris, 1969.
5. MADELEINE Grawitz, « Lexique Des Sciences Sociales » 8^{ème} édition Dalloz, Paris, 2004.
6. MADELINE Grawitz, « Méthodes Des Sciences Sociales », 11^{ème} édition Dalloz, Paris, 2001.
7. MAROUF Naguit « Guide pour pratique l'enquête sociologique », ED SANIA, 1996.
8. MAURICE. Angers « Initiation Pratique A La Méthodologie Des Sciences Humaines », Edition casbah université, Alger, 1997.

Les Ouvrages thématique

- A. DUNBERRY .C. PECHARD « L'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspectives », Edition CIRDEP, Québec. Février 2007.
- A.BETONE, C. DOLLO, et autres, « Sciences sociales » 3^{ème} Ed, Paris, 2002.
- ALAIN Desreumaux, « Introduction a la gestion », édition ARMAND Colin, 1992.
- Alain Charles Martinet « Diagnostic stratégique » Edition Vuibert, Paris, 1988.
- Alain-Charles et autres « Gouvernance et stratégies des groupes: Régénérer la politique générale » édition Lavoisier, Paris, 2011.
- Annick Cohen-HAEGEL « Tout La Fonction : Ressources Humaines » 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2010.

La liste bibliographique

- ANSOFF. I, « **Stratégie Du Développement De L'entreprise** », Edition Homme et techniques, 1984.
- ARDOUIN Thierry, « **Ingénieur De Formation** » Edition DUNOD, France, 2003.
- BENOIT Demil, et autres « **Stratégie Et Business Models** » Ed Pearson Education, France, 2013.
- BERNARD Gazier « **Les stratégies des ressources humaines** » 3^{ème} édition, Ed La Découverte, Paris, 2004.
- BERNARD Radon « **Guide De Leadership** », Ed DUNOD .Paris, 2007.
- BOUDON Raymond, « **Les Méthodes En Sociologie** » Ed. PUF, Paris, 1969.
- CAPET M, Causse G& Meunier J « **Diagnostic, Organisation, Planification D'entreprise** » 2^{ème} édition, Ed ECONOMICA, Paris, 1994.
- CARDIN Loïc et autres, « **Gestion des Ressources Humaines Pratique et Éléments de Théorie** », éditions DUNOD, Paris, 1991.
- CHRISTOPH Barmeyer et autres, « **50 Fiches pour Comprendre la Gestion stratégique des ressources humaines** » édition Bréal, Paris 2003.
- Claude Lévy- LEBOYER « **La gestion des compétences** » nouvelle ED, Edition d'Organisation, Paris, 2009.
- D. Noyé et J. PIVETEAU « **Guide pratique de formateur** », Ed Insep Consulting, France.2002.
- DIMITRI. W, « **Les ressources humaines** », Ed d'organisation, Paris, 2003.
- DUNAIS j. f, « **Guide pratique pour la gestion des ressources humaines** », édition page bleues Québec, canada 2009.
- FRANCINE Séguin, et autres, « **Le Management Stratégique, de L'analyse à L'action** » édition, Transcontinental, Montréal, 2008.
- FREDERIC Leroy « **Les Stratégies de L'entreprise** », 4^e édition, Ed DUNOD, Paris, 2012.
- G. Johnson, et autres, « **Stratégique**», 7^{ème} édition, Ed Pearson Education, Paris, 2005.
- GERALD Garibaldi, « **Analyse Stratégique** », 3^{ème} édition, EYROLLES d'Organisation, Paris, 2008.

- H. MINTZBERG, et autres, «L'exploitation des Grands Courants de la Pensée Stratégique » Edition Village mondial, Paris 2009.
- HURBERT K. Rampersad «Réconcilier L'homme et L'entreprise » édition Springer, Paris, 2005.
- J. P .HELPER, et autres, «Management Stratégique »10^{ème} édition, Ed Vuibert, Paris.
- JACQUES. Soyer, «Fonction Formation »,2^{ème} Ed D'organisation, Paris, 1999.
- J.C SCHEI, «Les Grands Auteurs en Organisation », Ed DUNOD, Paris, 1990.
- JEAN MARIE David ALLIS, «Gestion Des Ressources », 3^{ème}édition, Vuibert, Paris, 2015.
- JEAN MARIE Peretti, «Gestion Des Ressources Humaines », Ed. Doliez, Paris, 1999.
- JEAN-CHARLES Mathé «Analyse Et Management Stratégique » Ed Le Harmattan, Paris, 2010.
- JEAN-MARIE Citeau, «Gestion Des Ressources Humaines, Principe Généraux Et Cas Pratiques »,4^{ème}édition Dalloz, ARMORD colin, Paris.
- Jean-Marie Peretti «Ressources Humaines Et Gestion Des Personnes » 6^e édition Vuibert, Paris, 2007.
- JEAN-PIERRE Detrie «STRATEGOR »4^e édition, DUNOD, Paris, 2004.
- LUISE Lemire et autres «La Planification Stratégique des Ressources Humaines: Théories et Application », Ed Presse de l'Université du Québec, Canada, 2011.
- MARCHENSAY Michel, «Management Stratégique », édition l'ARDEG, 2004.
- MARTORY B., CROZET D. «Gestion des Ressources Humaines, Pilotage Social et Performance », Ed. DUNOD. Paris, 2002.
- MAURICE Thévenet, et autres «Fonction RH : Politiques, Métiers et Outils des Ressources Humaines »2^{ème} édition, Pearson Education, Paris 2009.
- MEIGNANT, «Manager la Formation », paris, Ed d'organisation, p101.
- MICHEL Monereau «Management des Organisations Touristiques »2^{ème}, Ed Bréal, Rome, mai 2008.

- NICOLAS Neysen « **Stratégie Des Organisations : Fondement Et Pratique Du Management Stratégique** » édition Boeck Supérieur, Paris, janvier 2017.
- OLIVIER Meier, « **Diagnostic Stratégique** », 4^e édition, DUNOD, Paris, 2015
- P. LOAURT, « **Gestion Des Ressources Humaines** », Ayrolle, 1991.
- PHILIPPE Chereau et P. Xavier « **Le Conseil Stratégique pour L'entreprise** » édition Pearson, France 2014.
- PHILIPPE Korda « **Stratégie et Formation : Développer L'atout Concurrentiel Humain** » 4 éd, édition DUNOD, Paris, 2010.
- R. SAINSAULIEU « **Sociologie de L'entreprise, Organisation, Culture et Développement** », Ed Dalloz, Paris, 1997.
- RAYMOND Vaillance « **Le Temps De L'incertitude : Du Changement Personnel Au Changement Organisationnel** » ED Presse de l'Université du Québec, 2006.
- SANDRA Enlart, « **Formation : Les Dispositifs En Question** » Edition LIAISONS, France, 2008.
- THIERRY Ardouin, « **Ingénierie De La Formation Pour L'entreprise : Analyser, Concevoir, Evaluer** » 2^{eme} édition, Ed DUNOD, 2006.
- THOMAS Loilier et Albéric « **Les Grands Auteurs En Stratégie** » Éditions EMS, Paris, 2007.
- VATIER.R, « **Gestion Des Ressources Humaines** », Ed Boeck université, Montréal, 1993.

Web- graphie

60. https://www.pearson.fr/resources/titles/27440100507910/extras/7415_chap01.pdf
61. <http://www.cevital-agro-industrie.com>

Document

62. Document interne de SPA CEVITAL.

Annexes

Annexe N° 01 : Guide d'entretien

I : AXE SUR LES DONNES PERSONNELLES

1. Le genre.
2. Niveau d'instruction : Moyen / Secondaire / Universitaire.
3. Catégorie professionnelle : Cadre supérieur / Cadre normal / Agent de maîtrise.
4. Expérience professionnel.

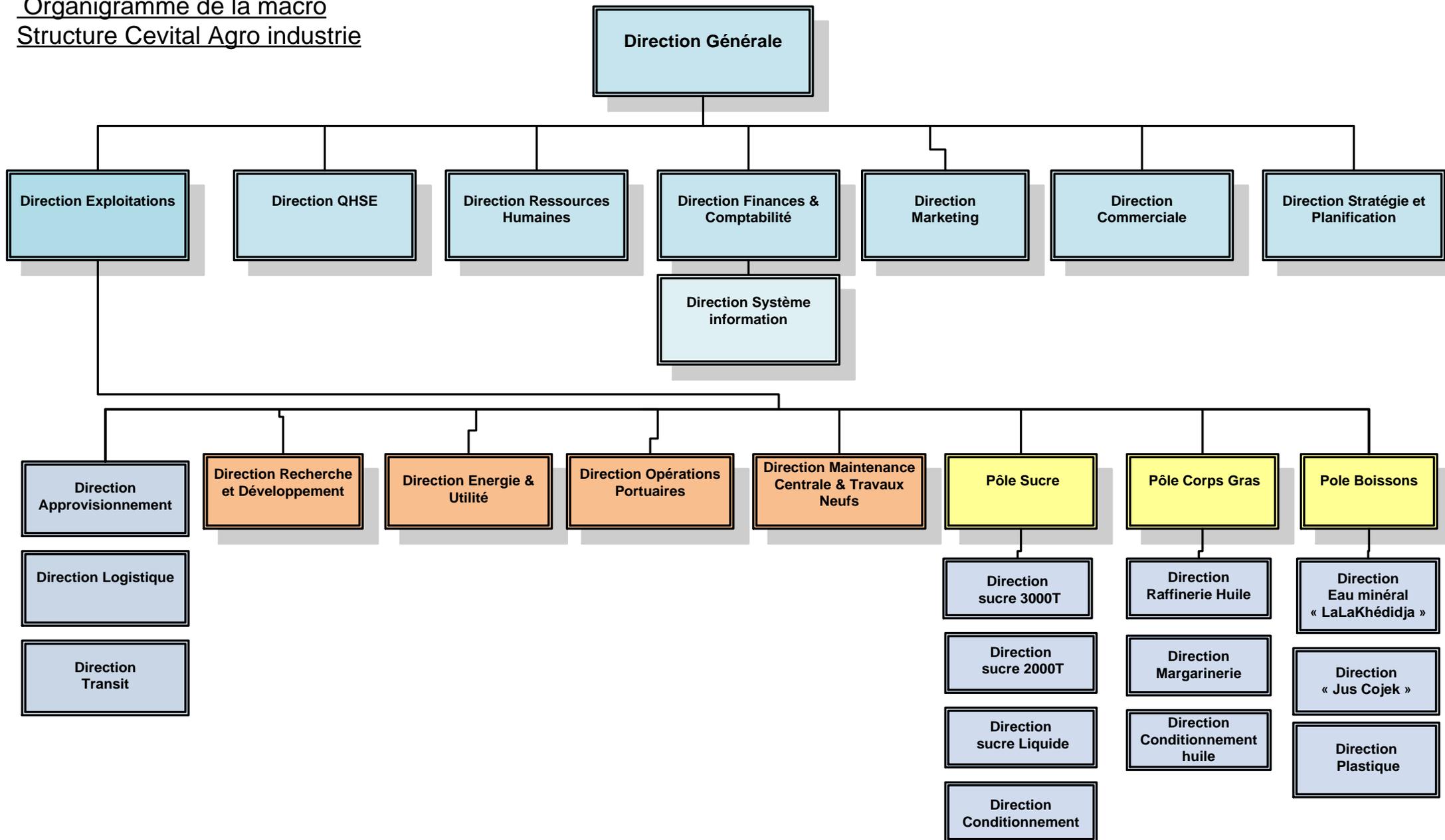
II : AXE SUR L'EFFET DU CHANGEMENT STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE SUR LA FORMATION

1. Est-ce que le changement stratégique prend en considération le renforcement de vos connaissances individuelles ?
2. Est-ce que le changement stratégique vous permet de bien maîtriser les tâches après une formation ?
3. Dans quelle mesure le changement stratégique favorise-t-il le rendement des salariés formés ?
4. Le changement stratégique augmente-t-il les compétences et les performances des salariés formés ?
5. vous ont-ils déjà accordé une promotion lors d'un changement stratégique ?
6. Le changement stratégique encourage-t-il l'adaptation aux évolutions technologiques ?
7. Pensez-vous que le changement stratégique permet à ces salariés de se former continuellement sur le développement professionnel ?
8. A votre avis est-ce que le changement stratégique influence sur la formation par apport aux compétences des salariés ?

III: AXE SUR LES OBJECTIFS ORGANISATIONNELS VISES PAR LE CHANGEMENT STRATÉGIQUE PAR RAPPORT A LA FORMATION

1. À votre avis, le changement stratégique améliore-t-il la productivité de votre entreprise ?
2. Pensez-vous que le changement stratégique provient-il l'efficacité et le fonctionnement dans l'organisation ?
3. Est-ce que le changement stratégique permet à la formation d'apporter des solutions à l'organisation ?
4. Est-ce que votre entreprise constate que le processus de changement stratégique fait appel à des qualifications et des performances organisationnelles ?
5. Après une formation, le changement stratégique autorise-t-il l'amélioration de la qualité et la quantité de travail ?
6. La stratégie de votre entreprise considère elle la formation comme étant un investissement ?
7. Pensez-vous que le changement stratégique s'intéresse a la participation du personnel au projet de l'entreprise afin d'apporter un bon climat social dans l'organisation ?
8. De quelle manière le changement stratégique pourrait éventuellement enrichis la compétitivité ?

Organigramme de la macro Structure Cevital Agro industrie





Organigramme de la Direction des Ressources Humaines

**Directeur
Ressources Humaines**

Assistante

**Département
Administration
RH**

**Service
Administration
du Personnel
08 Pax**

**Service
Paie
05 Pax**

**Service
Social 03 Pax**

**Département
Moyens
Généraux**

**Parc léger 28
Pax**

**Cantine
14 Pax**

**Moyens
communs 12
Pax**

**Département
Développement
RH**

**Service
Formation
04 Pax**

**Gestion
des Emplois &
Compétences
02 Pax**

**Service
Recrutement/
intégration
04 Pax**