

UNIVERSITE ABDERRAHMAN MIRA DE BEJAIA  
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES  
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie  
Option : sociologie du travail et gestion des ressources humaines

## **Thème**

**Le changement stratégique de l'entreprise et  
l'adaptation de la formation des ressources**

**Humaines**

**Cas pratique : SPA CEVITAL(Bejaia)**

Préparé par :

CHENNA Abdelghani

BOULAIN Massinissa

Encadré par :

CHALAL Mokhtar

**Année universitaire**

**2014/2015**

# Remerciements

*Au terme de notre travail, nous tenons à exprimer nos remerciements les plus sincères au bon Dieu pour la patience et la santé qu'il nous ont été utiles au long terme de notre parcours.*

*Dans le cadre de ce travail nous tenons à remercier, profondément nos encadreurs de recherche Mrs : CHALAL MOKHTAR et TOUATI SALIM pour leurs qualités d'encadrement, leur rigueur scientifique et leurs soutiens affectifs dont nous avons bénéficié tout au long de la période d'élaboration de ce modeste travail.*

*Nous remercions vivement le personnel de la SPA CEVITAL, Spécialement le directeur des ressources humaines, de nous avoir permis d'effectuer notre stage dans les meilleures 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 études.*

# Dédicaces

*Ce modeste travail est le fruit de nos efforts que je tiens à dédier :*

*Mes très chers parents qui ont attendus et espérés ma réussite, je leurs témoigne mon profond respect p et beaucoup de reconnaissance pour tout ce qu'ils ont fait pour moi et qui je ne rendrais jamais assez.*

*A ceux qui méritent le plus, à mes grands parents et mes chers oncles  
HAMOUDA, HAKIM, DJAMEL, AZIZ, et ma tante LILA.*

*A mes très chers frères et sœur : RABAH et la petite AMINA.*

*A ma grand-sœur AMEL ainsi qu'à son mari YACINE et leur petite INES  
papous.*

*A mes chers oncles et tantes*

*A ma chère femme YASSMINA que je n'oublierai jamais pour son soutien.*

*A mes chers amis : AHMED, AMINE, FAWZI, BIHMEN, SALIM, YANIS,  
WALID, SOFIANE, LAMINE, KARIM, NADJIM, HOCINE, LOTFI,  
SADJIA, WASSILLA, SONIA, RBIHA, LILA, SARAH, DJIDJA, LYDY, et  
sans oublier ma meilleure amie MERIEM pour le soutien, les conseils et  
encouragements qu'elle ma prodigué que je remercie très fort.*

*A mes chers cousins et cousines.*

*A mon binôme MASSI ainsi qu'à toute sa famille.*

*A toute la famille CHENNA et BERGUEL*

*A tous les membres des deux sections I et II précisément le groupe 04.*

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

GHANI

# Dédicaces

*Ce modeste travail est le fruit de nos efforts que je tiens à dédier :*

*A mes très chers parents qui ont attendus et espérés ma réussite, je leur témoigne mon profond respect et beaucoup de reconnaissance pour tout ce qu'ils ont fait pour moi et que je ne leur rendrais jamais assez.*

*A mes très chers frères : LOTFI, AMINE et le petit IMAD.*

*A ma femme NESRINE ainsi qu'à toute sa famille.*

*A mes chers amis : NABIL, WIWI, SEDIK, YAKOUB, HOCINE, AHMED, PAPOU, LAMINE et surtout mon ami ROUGI qui ma donnée un coup de main durant la réalisation de mon travail.*

*A mes chers cousins et cousines*

*A mes chers grands parents que le bon Dieu les gardes pour nous.*

*A toute la famille BOULAINÉ.*

*A tous les membres des deux sections I et II précisément le groupe 04.*

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

MASSI

*Liste des abréviations*

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>CSP</b>	Catégorie Socioprofessionnelles.
<b>CMS</b>	Centre Médical Sociale
<b>DAS</b>	Domaine D'activité Stratégique.
<b>GRH</b>	Gestion De Ressources Humaine.
<b>GEPL</b>	Gestion prévisionnel des emplois de compétence.
<b>DRH</b>	Direction des ressources humaine.
<b>ONG</b>	Organisation non Gouvernementale.
<b>RH</b>	Ressource Humaine
<b>SPA</b>	Société par Action

## Liste des tableaux

<i>N°</i>	Titre du tableau	page
<b>01</b>	Effectifs de la SPA CEVITAL.	75
<b>02</b>	La répartition de la population selon le genre.	82
<b>03</b>	Répartition de la population d'étude selon la catégorie d'âge.	82
<b>04</b>	Répartition de la population d'étude selon le niveau d'instruction.	83
<b>05</b>	Répartition des salariés selon la catégorie professionnelle.	83
<b>06</b>	Répartition des salariés selon l'ancienneté.	84
<b>07</b>	rapport entre la capacité de la description des stratégies de l'entreprise et la CSP.	85
<b>08</b>	le rapport entre l'opinion sur la stratégie choisie et la CSP.	86
<b>09</b>	l'opinion des salariés sur leur formation annulée a base d'un changement stratégique.	88
<b>10</b>	l'influence du changement stratégique sur la formation des CSP.	89
<b>11</b>	la relation entre la stratégie et la formation des CSP.	90
<b>12</b>	l'avis des CSP concernant la formation afin de s'adapter a la stratégie choisie.	92

<b>13</b>	l'avis des CSP sur les formations reçu par rapport aux changements stratégiques dans l'entreprise.	93
<b>14</b>	l'avis des CSP concernant le rôle de la formation par rapport aux objectifs visée par l'entreprise.	94
<b>15</b>	l'influence de la formation reçue sur les nouvelles exigences de poste.	96
<b>16</b>	Les objectifs tracés par les nouvelles stratégies et leur rapport face aux changements stratégiques de l'entreprise.	97
<b>17</b>	relation entre la CSP et les difficultés rencontrées face à un changement stratégique.	98
<b>18</b>	l'avis de CSP concernant l'adéquation de la formation face à un changement stratégique.	99
<b>19</b>	le rapport entre l'objectif visé par la stratégie et la formation requis.	100

## Liste des figures

<b>N°</b>	<b>Titre des figures</b>	<b>page</b>
<b>01</b>	Les cinq forces concurrentielles de Michel Porter.	39
<b>02</b>	La chaîne de valeur d'une organisation.	40
<b>03</b>	Processus de formation au sein de l'entreprise.	78



## SOMMAIRE

### Introduction.

### Chapitre I : cadre méthodologique de la recherche.

• Préambule-----	6
1. Les objectifs et les raisons du choix du thème-----	6
2. Problématique-----	8
3. Hypothèses-----	10
4. Définition des concepts clés : théorique et opérationnelle-----	11
5. Méthode et technique utilisées-----	12
6. La population d'études et l'échantillonnage-----	14
7. La pré-enquête-----	15
8. Déroulement de l'enquête-----	16
9. Les problèmes rencontrés-----	16
• Les Résumé-----	16

### PARTIE THEORIQUE

### Chapitre II : la stratégie de l'entreprise et la gestion stratégique de la ressource humaines.

• Préambule-----	20
------------------	----

#### Section 1 : Généralités sur la stratégie d'entreprise.

1. Notion de la stratégie d'entreprise-----	20
2. Les objectifs de la stratégie d'entreprise-----	21
3. Les trois niveaux de la stratégie-----	22
4. Les écoles de pensée en stratégie-----	24

#### Section 2 : l'analyse stratégique d'entreprise.

1. La conception du processus d'analyse stratégique-----	30
2. La segmentation stratégique-----	32
3. La diagnostic stratégique-----	33
4. Les outils du diagnostic stratégique-----	36
• Résumé-----	42

## **Chapitre III : la formation adaptative a la ressource humaine dans l'entreprise.**

- Préambule-----43

### **Section 1 : Généralité sur la formation de la ressource humaine.**

1. Notion de la formation de la ressource humaine-----43
2. Définition de la formation-----43
3. Les objectifs de la formation-----44
4. Les types de formation-----45

### **Section 2 : l'élaboration du plan de formation.**

1. Généralité sur le plan de formation-----51
2. La formation stratégique-----54
3. La contribution de la formation a la stratégie globale de l'entreprise----56
4. Evaluation du plan de formation-----58
- Résumé-----63

## **PARTIE PRATIQUE DE LA RECHERCHE.**

### **Chapitre IV : présentation de l'organisme d'accueil de CEVITAL**

- Préambule-----66

#### **Section 1 : présentation de CEVITAL**

1. L'adhésion du travail de groupe-----66
2. Présentation du site CEVITAL-----67
3. Ces activités-----68
4. Ces clients-----70
5. L'organisation générale des composantes et les missions de direction---71
6. Effectifs de l'entreprise-----77

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

1. Ces objectifs-----77
2. Ces champs d'application-----78
3. Référence réglementaire-----78
4. Identification du besoin de formation-----79
5. Elaboration d'un plan de formation-----80

6. Mise en œuvre de plan de formation-----	80
7. L'évaluation de la formation au sein de CEVITAL-----	81
• Résumé-----	82

## **Chapitre V : analyse de données et interprétation des résultats**

• Préambule -----	85
1. Les caractéristiques personnelles de la population d'enquête-----	85
2. Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse-----	88
3. Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse-----	96
4. Vérification des hypothèses-----	107

## **Conclusion.**

## **La liste bibliographique.**

## **Annexes.**

### INTRODUCTION

L'évolution de l'environnement économique, technologique, social, et réglementaire depuis les années 70, a largement contribué à recevoir la place de l'homme dans les organisations en général et dans les entreprises en particulier.

Les changements externes de plus en plus importants et rapides qui ont lieu actuellement, renforcent le besoin d'une approche performante en matière, il s'agit de mieux anticiper les besoins futurs des entreprises, de préparer les formes d'organisation et les compétences des collaborateurs aux nouvelles exigences pour assurer la compétitivité de nos entreprises.

Plus l'entreprise affirme et réalise une mission, de développer une stratégie et modifier son environnement, plus elle aura tendance à fixer un cadre organisationnel relativement rigide, vu les réalités de la mondialisation et les rivalités concurrentielles qui ont un impact considérable sur les transformations des entreprises.

De ce fait l'entreprise qui met au point une nouvelle stratégie, suite aux changements causés par un environnement incertain et instable et face à cette situation nouvelle et irréversible, l'entreprise se doit de s'adapter et d'indiquer comment réaliser les objectifs visés, elle consiste à aboutir un avantage concurrentiel, car le succès des entreprises repose en grande partie sur les nouvelles connaissances et le savoir faire de ces salariés, une fois que les formations reçues sont adoptées sur le changement stratégique dans l'entreprise, ses pratiques devront répondre et permettre de répondre aux défis affrontés à un moment quelconque donné.

Notre travail de recherche sur le terrain concerne CEVITAL, qui est la plus importante entreprise agro alimentaire en Algérie et en Afrique, elle intervient dans l'exploration, la production, la transformation, et la commercialisation de ses produits.

Notre étude s'articule sur l'adéquation de la gestion stratégique de l'entreprise et la formation du personnel. Et pour aborder ce thème, on proposé un plan de deux parties :

La première phase concerne le cadre méthodologique de notre recherche, il contient : les hypothèses, la définition des concepts, la méthode et la technique utilisée, la population d'étude, la pré-enquête, le déroulement de l'enquête, et en fin les problèmes rencontrés.

– La partie théorique : contient deux chapitres qui se résument comme suit :

Le premier chapitre sera 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.

Pour le deuxième chapitre Il est intitulé sur la formation adaptative à la ressource humaine en entreprise, qui est constitué de deux sections dont la première porte sur la généralité sur la formation professionnelle, et la deuxième c'est sur l'élaboration du plan de formation.

– La partie pratique : contient aussi deux chapitres :

Le premier chapitre qui consiste de présenter l'organisme d'accueil CEVITAL, est constitué de trois sections dont la première porte sur la présentation de CEVITAL, la seconde sur la procédure et le processus de la formation du personnel au sein de CEVITAL.

Et pour ce qui est du deuxième chapitre qui consiste a présenté l'analyse de donnée et l'interprétation des résultats ainsi que la vérification des deux hypothèses pour arriver a infirmé ou confirmé notre hypothèse centrale.

Notre travail s'achève avec une conclusion générale, puis la liste bibliographique, et en fin les annexes.

# *Chapitre I*

## *Cadre méthodologique de la recherche.*

---

- Préambule
  1. Les objectifs et raisons du choix du thème.
  2. Problématique.
  3. Hypothèse.
  4. Définition des concepts clés : théorique et opérationnel.
  5. Méthodes et techniques utilisées.
  6. La population d'étude et l'échantillonnage.
  7. La pré-enquête.
  8. Déroulement de l'enquête.
  9. Les difficultés rencontrées.
  10. Recommandation de la recherche.
- Résumé.

## Préambule

La recherche scientifique regroupe tout un ensemble de procédure aidant tout chercheur à répondre aux questions qu'il se pose, c'est une démarche rationnelle qui va lui permettre d'examiner le problème à résoudre, d'obtenir des réponses et d'acquérir de nouvelles connaissances. Il est important que le chercheur fait recours a certaines étapes méthodologiques de définir le problème a étudié, de formuler ses hypothèses et d'apporter des solutions.

### 1. Les raison et objectifs du choix du thème :

Tout chercheur peut être inspiré d'un sujet d'étude et qui décide de l'étudier pour plusieurs raisons qu'elles soient objectives ou subjectives. Nous pensons que le choix du sujet est d'une grande importance. 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 :

#### a. Les raisons du choix du thème :

Le choix de notre sujet de recherche, porte sur l'adéquation de la gestion stratégique de l'entreprise et la formation du personnel au sein de l'entreprise SPA CEVITAL est motivé par plusieurs raisons :

- A travers nos différentes lectures, sur notre sujet qui a attiré notre curiosité et qui nous a incités à en faire une étude sociologique, après avoir obtenu des renseignements auprès de l'entreprise CEVITAL de Bejaia.
- Compte tenu des changements auxquels cette entreprise peut être confrontée au quotidien, la nécessité d'être davantage a l'écoute des clients et le contexte de compétitivité actuelle qui devient important d'élaborer une bonne stratégie.



- Une autre raison réside dans l'intérêt apporté au changement stratégique et son influence sur le contenu de la formation en ressources humaines.
- Il convient de s'intéresser d'avantage à cette étude stratégique, afin d'avoir une vision plus claire qui existants au sein de l'entreprise et faire des prévisions sur leur évolution pour permettre de les évaluer, les développer et les adapter à cette stratégie.

### **b. Les objectifs du choix du thème :**

Au sein des entreprises, il y a beaucoup de fonctions, d'activités et de missions destinées principalement au service de gestion des ressources humaines tel que les activités de formation ...etc.

Et ce qui nous intéresse beaucoup c'est comment organiser la formation face aux changements stratégiques 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 sont importants sur la formation et la stratégie sont importants pour atteindre certains objectifs tracés par l'entreprise CEVITAL.

## 2. Problématique :

Les changements rapides dans l'environnement des entreprises sont induits par la mondialisation économique, la concurrence, le progrès technique et technologique et l'évolution des modes d'organisation et la relation entre les entreprises et son environnement qui tente à représenter cet environnement comme un composant objectif, donc l'environnement est alors vu de manière très pragmatique, qui pousse l'entreprise à se reposer sur plusieurs stratégies afin d'être à l'écoute de ces clients et de suivre son bénéfice économique. (DELACHE .X , GASTALDO. S, 1992, P : 29).

De ce fait, l'entreprise doit intégrer la dimension humaine dans l'élaboration de sa stratégie, il s'agit de rassembler des managers de haut niveau aptes à élaborer et développer les stratégies les plus performantes, quel que soit leur spécialité ou leur niveau de responsabilité.

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 tracés par l'entreprise. (MARCHENSNAY. M, 2004, P : 21).

Cependant la stratégie d'une organisation se modifie, elle peut s'écarter petit à petit de l'évolution de son environnement, au regard de nouveaux produits, de nouveaux acteurs sur le marché, de nouvelles technologies car toute entreprise est confrontée en permanence à des nombreuses turbulences, qui en tout de cause aura des conséquences sur les formations qui reçoivent le personnel. (BALLAND S, année non citée, P : 27).

Ainsi quelle que soit la stratégie déployée par l'entreprise pour s'adapter aux évaluations de son environnement, elle aura inévitablement un impact sur les formations requises.

Toute fois, la formation aujourd'hui occupe une place importante dans l'entreprise car elle apporte le savoir, savoir faire, et le savoir être, elle joue aussi un rôle qui détermine les capacités à concevoir et a mener sa stratégie qui permet a cette formation de mettre une grand partie de ces actions et de développement au service de la stratégie et de ces projets et l'allocation de ressource nécessaire a l'atteinte des objectifs. Parmi ces ressources, l'on motionne les hommes qui en réalité ne peuvent être utiles que s'ils sont formés. La formation continue ainsi fortement a la réalisation de la stratégie de l'entreprise. (TOUMSIN.C, 2005, P : 4-5).

Par ailleurs les entreprises ont l'obligation d'assurer des formations pour tous ces salariées avec ses différentes types, la plus part la trouvent comme un espoir pour développer leur potentiel, compétence, et aptitudes afin de s'adapter a l'évolution technologique qui ne cesse d'affecter le marché de travail, donc la formation n'est pas seulement une obligation légale mais un investissement qui doit porter ses fruits. (JEAN Marie P, 2004-2005, P : 63).

L'organisme de SPA.CEVITAL fait face aux mutations technologique, en vue de certain évolution qui demande une bonne concurrence, et pour suivre son objectif principale, à savoir le profit, ce qui permettras de définir ces choix stratégique permettent un nouveaux management stratégique.

Pour mieux approfondir notre recherche sur « la stratégie de l'entreprise » nous allons essayer d'élaborer notre question principale dont laquelle nous tentons de trouver une réponse.

*Le changement au niveau de la stratégie de l'entreprise influence sur la réadaptation de contenu de la formation destiné à la ressource humaine ?*

### 3. Hypothèses:

« Une hypothèse est en quelque sorte une base avancée de ce que l'on cherche à prouver. C'est la formulation pro forma de conclusions que l'on compte tirer et que l'on va s'efforcer de justifier et démontrer méthodiquement et systématiquement ». (AKTOUF O, 1987, p : 58).

En bref et d'une façon très générale, on peut dire qu'une hypothèse est une supposition que l'on fait d'une chose possible ou non et dont on tire une conséquence.

Pour pouvoir répondre à notre question de recherche, on suggère une hypothèse principale et qui est comme suit :

- *Le changement au niveau de la stratégie de l'entreprise influence sur la réadaptation de contenu de la formation destiné aux ressources humaines.*

Et pour mieux cerner l'hypothèse principale, nous avons centré deux hypothèses secondaires qui peuvent répondre à l'interrogation de notre problématique qui se présente comme suite :

- *La formation de la ressource humaine dépend de la stratégie choisie par l'entreprise CEVITAL.*
- *La formation répond aux nouveaux objectifs visée par la stratégie de l'entreprise CEVITAL.*

### 4. Définition des concepts clés :

#### 4.1 La stratégie de l'entreprise :

##### A. Définition théorique

« 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'inscrivant dans le

cadre de mission et la politique générale de l'entreprise ». (DESREUMAUX A, 1992, p : 6)

### **B. Définition opérationnelle**

Une stratégie est dictée par le haut niveau de la hiérarchie de SPA CEVITAL, elle est tracer par les actionnaires, discutée aux conseils d'administration, elle dépend du chiffre d'affaire, elle aide à tracer des projets a l'avenir, une vision de PDG et du groupe sur cette stratégie a fin d'atteindre les objectifs visées.

## **4.2 La formation :**

### **A- Définition théorique**

« Nous retiendrons que la formation en organisation peut être défini selon JEAN Marie Peretti comme étant « un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifier a l'aide des quels les salariées sont incité a améliorer leurs connaissance, leur compétences, leur attitude, leur habilités et leur capacité mentales, nécessaires a la fois pour atteindre les objectifs personnels ou sociaux , pour s'adapter a leur environnement et pour accomplir de façon adéquates leurs taches actuelles et futures ».( JEAN Marie Peretti, 2007, p :99).

### **B- Définition opérationnelle**

La formation est un outil de développement des compétences, un outil de comblé un écart de compétence entre le profil de la personne qui occupe le poste et le poste lui même, et un moyen de motivations des salariées, elle aide l'entreprise à avoir un bonne climat sociale.

## **5. La méthode et la technique utilisée :**

Chaque recherche exige une démarche méthodologique qui s'appuis sur des principes stables (méthode et technique) qui permettent d'aboutir a des objectifs et résultats scientifiques.

Tel est le premier sens que l'on peut donner au mot méthode : « la démarche générale de la pensée dans le domaine scientifique ». (DORTIER J F, 2004, p 553).

A un autre niveau, on entend par méthode, certaines techniques d'investigation propre à la recherche. C'est ainsi que l'on parle de méthode quantitative.

### **5.1. La méthode utilisée :**

On a procédé durant notre recherche à l'utilisation de la méthode quantitative qui est : « celle qui permet de recueillir sur un ensemble d'éléments, des informations comparables d'un élément à l'autre. C'est cette comparabilité des informations qui permettent ensuite les dénombrements et, plus généralement, l'analyse quantitative des données ». (BOUDON R, 1969, p 31).

Elle a pour objectifs de quantifier et de mesurer les données collectées durant notre enquête, en s'appuyant plus précisément sur l'obtention des réponses aux questions du questionnaire et en vue d'établir des corrélations entre la gestion stratégique de l'entreprise et la formation du personnel.

Puis nous avons procédé à l'interprétation des données recueillies en les transportant à un ensemble de thèmes représentatifs dans l'objectif de mettre les corrélations servant à vérifier nos hypothèses.

### **5.2. La technique utilisée :**

Chaque recherche exige une technique qui doit être adéquate et bien choisie pour le recueil des informations sur le terrain, car bien choisir cette technique de recueil des données détermine les résultats finals de l'enquête.

Pour notre part, on a opté pour l'utilisation du questionnaire, et de l'observation participante, ces techniques conviennent beaucoup plus que l'entretien à notre population d'étude.

### 5.2.1. Technique de recueil des données :

Afin de recueillir des données quantitatives, on a distribué des questionnaires aux salariés de la SPA CEVITAL.

#### a. La technique du questionnaire :

D'après AKTOUF Omar le questionnaire est défini comme des : « tests, ayant une perspective unitaire et globale (déceler telles motivation ou telles attitudes, telle opinions ....) Composée d'un certain nombre de question et généralement proposée par écrit a un ensemble plus ou moins élevé d'individus et portant sur leur goûts, leur opinions, leur sentiments, leur intérêt... ». (AKTOUF O, op.cit., p 94)

Le questionnaire a pour finalité « de recueillir les informations auprès d'une population déterminé, de toucher toutes les variables introduites au niveau des hypothèses et d'établir directement les relations entre les variables ». (ALBARRILLO L, année non citer, p : 64).

Concernant les questions utilisées ; on a des questions fermées, questions a choix multiples.

Notre questionnaire au départ a une totalité de 28 questions, regroupé en (03) axes :

- Le premier axe on la réserver aux données personnelles.
- Le deuxième axe est consacré pour la première hypothèse qui représente l'effet de la stratégie de l'entreprise sur la formation.
- Le dernier axe est consacré pour la deuxième hypothèse qui représente les objectifs visée par la stratégie par rapport à la formation.

Après le dépouillement de notre questionnaire, on a du supprimé 1 question, car elle ne répond pas a nos hypothèse vues les réponses obtenus par nos enquêtés, alors on s'est retrouvé a la fin avec une totalité de 27 questions.

### **5.2.2. Technique d'analyse de donnée :**

Après avoir utilisé la technique de recueil des données à l'aide d'un questionnaire qui nous a permis de collecter des informations afin de mener notre recherche, et pour analyser ces informations on a eu recours à l'utilisation des techniques d'analyse de nos données dans le but de rendre exploitable ces dernières afin de prendre facilement les décisions de l'étude.

En effet, après le recensement des réponses du questionnaire à l'aide d'un tri à plat, nous avons procédé à une synthèse générale des données qui fera l'objet d'une analyse afin d'en tirer des conclusions. Les réponses obtenues ont été réduites en catégorie puis elles sont regroupées en tableaux simple et croisés, et aussi sous forme de pourcentages pour tirer les conclusions statistiques et de la une analyse sociologique. Enfin, les commentaires obtenus de nos répondants ont été exploités pendant l'interprétation des résultats et ont complété ainsi les informations reçues.

### **6. La population d'étude (l'échantillonnage) :**

L'échantillonnage est défini selon Angers comme : « un ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon. » (ANGERS M, op.cit, p : 229).

Concernant la population d'étude, elle est définie selon Maurice Angers comme « un ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distinguent d'autres éléments et sur lequel porte l'investigation. » (Ibid., p : 236)

Notre population mère est constituée de 3817 salariées, dont nous avons ciblé 100 salariés, après avoir distribué 100 questionnaires sur la totalité de notre population d'étude, on a pu récupérer que 60 questionnaires. Soit l'échantillonnage accidentel, la seule condition a été que les éléments de l'échantillon répondent à la caractéristique définie au préalable dans notre problématique.



Notre population d'étude est constituée de 60 enquêtées, dans les hommes avec une totalité de 43 et les femmes avec une totalité de 17 et qui sont réparties en quatre catégories socioprofessionnelles, dans chaque catégorie on trouve les différents grades de ses deux sexes.

En premier lieu on trouve les cadres supérieurs composé de 12 salariés, en deuxième lieu les cadres moyens qui sont composé de 8 salariés, en troisième lieu les agents de maîtrise qui comptent 21 salariés et en dernier lieu les agents d'exécution comprenant 19 salariés.

### **7. La pré-enquête :**

Avant d'entamer notre recherche définitive, on a eu recours à une pré-enquête qui est : « une phase de terrain assez précoce dont les buts essentiels sont d'aider à constituer une problématique plus précise et surtout à construire des hypothèses qui soient validé, faible, renseignées, argumentées et justifiées. De même, la pré-enquête permet de fixer, en meilleure connaissance de cause, les objectifs précis, aussi bien finaux que partiels, que le chercheur aura à réaliser pour vérifier ses hypothèses ». (AKTOUF O, op.cit, p : 102).

Notre pré-enquête s'est déroulé durant le mois de mars, et qui a durée une semaine du 01/03/2015 au 08/03/2015, ou a put 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 salariée au service de formation ce qui nous a donnée l'opportunité d'élargir nos connaissance.

Sans oublier qu'en cette période, on a eu la possibilité de nous familiarisé avec le milieu de travail et son personnel et gagné leur confiance.

### **8. Déroulement de l'enquête :**

Notre enquête s'est déroulée au sein de la SPA CEVITAL, qui a duré 45 jours allant du 01/03/2015 au 15/04/2015, durant cette période (28 avril) 100 questionnaires ont été distribués et récupérés après une semaine (11 mai).

Concernant l'administration de notre questionnaire, il a été distribué par l'administration pour les salariées.

Une fois les questionnaires récupérés, on a trouvé que certaines salariées ont eu des difficultés pour répondre à certaines questions posées dans le questionnaire.

### **9. Les problèmes rencontrés :**

On ne peut pas réaliser un travail ou une recherche sans rencontrer des difficultés bien sûr, donc durant la période de notre recherche nous avons rencontré quelques difficultés à savoir :

- Le manque de sérieux de certains salariés concernant les réponses reçues.
- L'exigence de l'encadreur au niveau de la SPA CEVITAL de distribuer que 100 questionnaires.
- Le non fiabilité de certaines réponses.
- Le non-récupération d'un certain nombre de questionnaires (40).
- Le congé de l'encadreur au sein de CEVITAL qui a causé un grand retard pour notre mémoire.

### **Résumé :**

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 tout en posant notre problème de recherche et en présentant la méthode et la technique de la recherche.

## Chapitre I : cadre méthodologique de la recherche.

---

L'échantillon et la population visée au sein de l'entreprise CEVITAL nous a permis de recueillir les données nécessaires, sur le terrain pour pouvoir confirmer ou infirmer les hypothèses.

# *Chapitre II*

## *La stratégie de l'entreprise et la gestion stratégique de la ressource humaine.*

---

- Préambule

### **Section 01 :** Généralités sur la stratégie d'entreprise.

1. Notion de la stratégie d'entreprise.
2. Les objectifs de la stratégie d'entreprise.
3. Les trois niveaux de la stratégie.
4. Les écoles de pensées en stratégie.

### **Section 02 :** l'analyse stratégique d'entreprise.

1. La conception du processus d'analyse stratégique.
  2. La segmentation stratégique.
  3. Le diagnostic stratégique.
  4. Les outils du diagnostic stratégique.
- Résumé.

**Préambule :**

La stratégie est un art très ancien, sans doute pratiqué depuis le commencement des temps, il est au préalable, de tenter de comprendre les tenants et aboutissants de la stratégie sans débiter par l'apprentissage d'un vocabulaire de base. Pour une entreprise, l'objectif est la création et le maintien d'un avantage durable par rapport à ses concurrents. Dans ce chapitre, nous allons illustrer certains points essentiels dans la gestion stratégique des entreprises.

**Section 01 : Généralités sur la stratégie d'entreprise.**

**1. Notion de la stratégie :**

Le concept de stratégie est d'origine militaire. Il vient du grec *strategos* (c'est-à-dire générale) et désigne l'art de commander l'armée en présence de l'ennemi.

Dans les domaines militaires, politiques et philosophiques, la notion de stratégie a inspiré de nombreux grands acteurs, de Shakespeare à Tolstoï, en passant par Montesquieu, Kant, Hegel ou Clausewitz.

Dans le domaine du management, le concept prend en général une signification plus large qu'en matière militaire puisqu'il recouvre également la définition des buts et des objectifs par rapport auxquels on planifie l'emploi des ressources. Il n'existe cependant pas de définition acceptée, la formulation étant tantôt large, tantôt étroite. (DESREUMAUX A, LECOCO X, 2009, p. 08.)

**1.1. Définition de la stratégie :**

La stratégie d'entreprise est le pilotage des modifications de relations du système entreprise avec son environnement et la frontière de ce système de gestion humaine. (ANNE –Marie. B, année non cité, P : 27).

## **2. Les objectifs de la stratégie d'entreprise :**

### **2.1. La gestion de la compétitivité :**

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 à même noter caractère potentiel de celle-ci. En d'autre terme, il n'est même pas nécessaire d'avoir des concurrents pour être compétitifs ou chercher à l'être. Fidéliser ses clients ou conquérir de nouveaux marchés ou encore réduire son prix de revient en préservant 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 en minimisant les ressources engagées. Les entreprises cherchent souvent l'efficience mais se contentent parfois de souhaiter l'efficacité. (Ibid., p 47-49)

### **2.2. La gestion de la sécurité de l'organisation :**

La sécurité de l'entreprise est le second but des stratégies. Il s'agit d'assurer l'existence même de l'organisation à court , moyen et long terme et faire face aux risques à l'activité économique et aux décisions stratégiques. 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 nombreuses circonstances. 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 difficultés de gestion de trésorerie dues à une augmentation de leur besoin en fond de roulement. Le dirigeant a pour but stratégique la sécurité de son entreprise, se doit de porter attention à 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'entité.

### **2.3 La gestion de légitimité de l'organisation :**

Le troisième but des dirigeants d'une organisation est la recherche de légitimité auprès des acteurs internes (salarié, actionnaire) et externes (fournisseur, client, grand public, etc.). Ces acteurs évaluent 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 à des ressources : candidats à des emplois, soutiens des investisseurs, clients plus nombreux, délais de paiement accordés par les fournisseurs, motivation des salariés, etc.

A l'inverse, une image négative peut conduire à une démotivation et, plus généralement, à une plus faible implication des acteurs internes ainsi qu'à un désintérêt des acteurs externes pour l'organisation.

### **3. Les trois niveaux de stratégie :**

La stratégie intervient à plusieurs niveaux dans une organisation. Les individus peuvent dire qu'ils ont une stratégie personnelle, par exemple en ce qui concerne l'évolution de leur carrière. Bien que cela soit vraisemblablement pertinent lorsque l'on s'intéresse à l'influence des individus sur la stratégie de l'organisation dont ils font partie, les stratégies individuelles ne sont pas le sujet du présent ouvrage. Si l'on considère l'exemple de Dell, il est possible d'identifier au moins trois niveaux distincts de stratégie organisationnelle. (LEMIRE L, CHEREST E, 2011, p. 25.).

### **3.1. La stratégie d'entreprise :**

Concerne le dessein et le périmètre de l'organisation dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités. Cela inclut les choix de couverture géographique, de diversité de l'offre de produit et services et la manière dont les ressources sont allouées entre les activités. Dans le cas de Dell, l'incursion dans l'électronique grand public constituait une décision stratégique qui affectait l'entreprise dans son ensemble. Généralement, la stratégie d'entreprise prend en compte les attentes des propriétaires, c'est-à-dire les actionnaires, l'état ou les marchés boursiers. Comprendre clairement ce niveau de stratégie est déterminant, car il constitue la clé des autres décisions stratégiques. Il peut parfois prendre la forme d'une mission explicitement ou implicitement formulée qui est le reflet des organisations générales.

### **3.2. Stratégie par domaine d'activité :**

Qui consiste à identifier les facteurs clés de succès sur un marché particulier. Elle est également appelée stratégie concurrentielle, en ce sens qu'elle revient à définir comment un avantage peut être obtenu par rapport aux concurrents, et quels nouveaux marchés peuvent être établis ou construits. Le découpage d'une organisation en DAS est appelé segmentation stratégique. Il constitue un exercice préalable indispensable à tout diagnostic stratégique, puisqu'il est impossible d'affecter des objectifs et des ressources à des activités qui n'ont pas été différenciées.

### **3.3. Segmentation opérationnelle :**

Qui détermine comment les différentes composantes de l'organisation (ressource, processus, savoir faire des individus) déploient effectivement les stratégies définies au niveau global et au niveau des DAS. Par exemple, Dell possédait six cents de production dans le monde qui devait être coordonnée afin d'approvisionner en temps et en heure et avec des produits correspondants bien aux



spécifications locales. En effet, dans la plupart des entreprises, le succès des stratégies concurrentielles dépend très largement des comportements adoptés et des décisions prises au niveau opérationnel. La cohérence entre les décisions opérationnelles et la stratégie constitue donc un point déterminant.

#### **4. Les écoles de pensée en stratégie :**

##### **4.1. Les deux grandes approches entre l'adaptation stratégique et l'approche de l'intention stratégique :**

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 introduisent de nouvelles variables.

On peut distinguer deux grandes approches : l'approche de l'adaptation stratégique (basé sur le positionnement) et l'approche de l'intention stratégique (basé sur le mouvement)

##### **4.1.1. 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 ou 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.

Ainsi, la stratégie est considérée comme un moyen permettant à l'entreprise d'atteindre la position idéal (de ses DAS) par rapport à ses concurrents dans l'industrie. Il s'agit d'une position unique et créatrice de valeur. (SAIS M, MATAIS E, année non cité, p. 185.)

#### **4.1.1. L'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 (ressource, compétence, connaissance), 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 : à partir de ses propres ressources et compétences centrales, une entreprise peut transformer les conditions de l'environnement de l'entreprise, ensuite les développer et valoriser dans le cadre d'un apprentissage individuel et collectif.

Le courant de l'intention stratégique s'est développé récemment pour intégrer le concept de la transformation et du mouvement. En effet, les nouvelles conditions de la concurrence (on parle de l'hyper-concurrence) explique cette évolution et rend la transformation permanente nécessaire. (SAIS M, MATAIS E, op.cit, p: 186-188)

**4.2. Les écoles stratégiques selon H. Mintzberg :** Mintzberg a classifié les approche de gestion stratégique en 10 écoles.

**4.2.1 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 faiblesse internes et les menaces et opportunités externes (concepts 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. (LEMIRE L, CHAREST E, op.cit, p.79.)

**4.2.1. 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- liste et étayé par des techniques (objectifs, budgets, programme et plan opérationnel). L'équipe de « planning stratégique » remplace, de fait, les dirigeants qui n'ont plus qu'une intervention marginale. Ici la stratégie est considérée comme un processus objectif, organisé et planifié dans ses moindres détails.

#### **4.2.2 L'école du positionnement :**

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus analytique par l'analyse de l'industrie, du secteur et donc de la concurrence, la stratégie va déterminer un positionnement, choisir un endroit où le potentiel de développement est le plus élevé. Le positionnement ici est principalement vu en termes de produit/marché. C'est Michael Porter qui a donné son élan à cette école en 1980, dans la foulée d'autres travaux réalisés sur le thème du positionnement stratégique, tant dans le monde universitaire que dans celui du conseil (notamment par le Boston Consulting Groupe). Pour cette école, la stratégie se réduit à un certain nombre de positions génériques, choisies par le biais d'une analyse formelle des situations. Cette littérature s'est développée dans toutes les directions, englobant les groupes stratégiques, les chaînes de valeur, la théorie des jeux et d'autres encore, mais toujours avec une tendance analytique.

Elle place l'activité dans le contexte de son industrie, et regarde comment l'entreprise peut améliorer son positionnement stratégique dans cette industrie (LEMIRE L, CHAREST E, op.cit, p. 81.)

#### **4.2.3 L'école entrepreneuriale :**

Le courant entrepreneurial axe le processus stratégique sur le dirigeant de l'entreprise et insiste sur l'importance de la prise en compte des mécanismes mentaux : l'intuition, le jugement, la sagesse, l'expérience, etc. Dans le processus de décision stratégique. Les stratégies ne sont plus des projets, des plans ou des positionnements précis, mais des visions floues, ou des perspectives, en général, exprimées de façon imagée, au travers de métaphore.

Elle se base sur la vision, c'est-à-dire la représentation de la stratégie qui se crée dans le cerveau du dirigeant et qui constitue la ligne directrice de la stratégie.

#### **4.2.4 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 modèle 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.

Cette école analyse comment les personnes perçoivent les modèles et le processus d'information. Elle se concentre sur ce qui se produit dans l'esprit du stratège, et comment il ou elle traite l'information. (LEMIRE L, CHAREST E, op.cit, p : 82.)

#### **4.2.5 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 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 toujours liées. On introduit les concepts 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.

Le monde est trop complexe pour permettre à des stratégies d'être développées d'un seul trait comme plans ou visions claires. Par conséquent les stratégies doivent émerger dans de petites étapes, car une entreprise « apprend ».

#### **4.2.6 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 ses partenaires au sein d'alliance, Co entreprise et autres formes de réseaux pour négocier des stratégie 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, ou entre l'entreprise et ses partenaires externes. (Ibid. p: 83)

#### **4.2.7 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 département au sein de l'entreprise. La formation de la stratégie est regardée comme processus fondamentalement collectif et coopératifs. La stratégie qui est développée est une réflexion sur la culture d'entreprise de l'organisation.

#### **4.2.8 L'école environnementale :**

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus réactif : c'est l'environnement qui oblige l'entreprise à choisir une stratégie plutôt qu'une autre, ce

sont les forces extérieures de l'entreprise qui constituent le vérifiable acteur de la stratégie. Ainsi soit l'entreprise s'adapte à l'environnement, mérite que l'on y prête attention pour l'éclairage qu'elle apporte sur les exigences liées à l'environnement.

La stratégie est alors une réponse aux défis imposée par l'environnement externe l'environnement n'est plus considéré comme un facteur, mais comme étant un acteur. (LEMIRE L, CHAREST E, op.cit, p: 84).

#### **4.2.9 L'école de configurations :**

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus de transformation. L'entreprise est perçue comme une configuration (des groupes cohérent de caractéristiques et de comportement). La planification par exemple, dans les entreprises routinières connaissant des conditions de stabilité relative et l'école entrepreneuriale dans des configurations plus dynamiques de transformation ou de start-up. Toute fois, s'il est possible de décrire les entreprises par de tels états. Alors le changement suppose un mouvement plutôt radical, c'est-à-dire le passage d'un état à un autre.

La formation de la stratégie est un processus de transformation de l'organisation d'un type de structure de prise de décision en un autre. (Ibid. p: 86)

### **Section 02 :L'analyse stratégique de l'entreprise.**

#### **1. La conception du processus d'analyse stratégique :**

La somme des acteurs de l'entreprise qui doivent participer à la collecte des données stratégique, ainsi que la nécessité de créer une structure de circulation des informations démontrent l'importance de formaliser le processus de l'analyse stratégique. Cette formalisation peut prendre des formes différentes suivant la taille de l'entreprise, le secteur où elle opère, sa culture, son organisation actuelle et les

## **Chapitre II : la stratégie de l'entreprise et la gestion stratégique des ressources humaines.**

---

moyens dont elle dispose. Cependant, dans tous les cas, pour formaliser ce processus il faut au minimum prendre en compte les aspects suivants :

- Créer un comité stratégique, définir très précisément son rôle, lister les participants. Habituellement ce comité doit conduire l'analyse, qui s'appuie sur des experts pour tous ce qui touche à la méthodologie et à l'utilisation pratique des outils.
- Etre normalement représenté à ce comité :
- La direction générale.
- Les principaux centres opérationnels (par exemple groupe, division ou département en fonction de l'organisation.)
- les directions fonctionnelles (direction : financières, ressource humain, recherche et développement, etc.)

L'analyse stratégique est un exercice qui prend tous son intérêt dès que le comportement des participants n'est pas en conformité avec les qualités ci-dessus requises. On a pu se rendre compte, par exemple lors de la construction d'une matrice attrait / atout du type MCKINSEY, que les outils reflètent directement la valeur qualitative de l'entreprise par rapport à ses concurrents, il est donc recommandé que la première modélisation des outils soit, de préférence, le fait de personne hiérarchiquement indépendantes des responsables opérationnels. (GARIBALDI G, année non cité, p: 115-116.)

- Vérifier la faisabilité des stratégies choisies.
- Tout d'abord en utilisant un outil de calcul du risque stratégique.
- En vérifiant la capacité de maîtrise de la chaîne de valeur y afférente.
- Voir si la stratégie choisie contribue à réaliser les objectifs tracés.
- De bien gérer les choix de la stratégie dans l'entreprise.



## **2. La segmentation stratégique :**

### **2.1. Le concept de segmentation stratégique :**

#### **2.1.1. La segmentation :**

Opération consistant à considérer l'entreprise dans sa globalité et découper ses activités en unité homogène, appelée segment 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 existantes.

(MONEREAU M, 2008, p : 84-85.)

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

**2.1.3. La segmentation marketing :** est la démarche qui consiste à repérer, puis à couvrir un ou des couples produit/marché sur lequel l'entreprise possède un profil concurrentiel favorable. (CROUE C, 2003, p : 284.)

**2.1.4. L'articulation entre la segmentation stratégique et la segmentation marketing :** la segmentation stratégique est une démarche indispensable et préalable à la plupart des diagnostics d'une organisation, cependant elle ne doit pas être confondu avec la segmentation marketing, avec laquelle elle peut s'articuler mais qui porte sur des éléments très différents, alors que la segmentation stratégique porte sur l'ensemble de l'organisation pour identifier les DAS, la segmentation marketing se fait au sein d'un DAS de l'organisation pour identifier les clientèles potentiels. Les DAS mobilisent des ressources variées comme des hommes et leurs compétences, des sites

de production, des marques, des brevets ou encore des ressources financières. Les segments de marché (issus de la segmentation) sont constitués de consommateurs uniquement. Les différents segments de marché identifiables au sein d'un DAS montrent qu'un segment stratégique n'est jamais totalement homogène, ne serait ce qu'en termes de clients servis.

### **3. La diagnostique stratégique :**

Consiste à identifier les enjeux stratégiques au travers d'une collecte et d'une analyse rigoureuse d'informations sur l'environnement concurrentiel de l'entreprise et sur ses ressources. Afin de guider l'apprenti entrepreneur dans la phase de lancement du diagnostic stratégique, cette section propose une sorte de vade me cum composé d'une série d'interrogation qui porte à la fois sur l'environnement externe et sur l'analyse interne de l'entreprise. (COSTER M, 2009, p: 83.)

L'évaluation de la situation stratégique de l'organisation se fait par le biais d'un diagnostic, c'est la fois interne et externe.

#### **3.1. Le diagnostique interne :**

Du point de vue interne ce diagnostic prend la forme d'un inventaire des forces et des faiblesses de l'organisation en termes de ressources et de compétences.

##### **3.1.1. L'analyse des ressources internes :**

Il s'agit de relever les forces et les faiblesses de l'organisation pour chacune de ses ressources internes. Cela concerne notamment :

- Les équipements (machines, locaux ...). Ex : qualité et ancienneté des équipements, capacité de production, localisation et organisation des ateliers dans une entreprise.

- Les ressources humaines, Ex : nombre et aptitudes des travailleurs (salariée, fonctionnaires, bénévole), niveau de rémunération, motivation et climat sociale, relation avec les syndicats.
- Les ressources immatérielles (brevets, logiciels...). Ex : niveaux d'autofinancement, capacité d'endettement, suivi du budget, des résultats.
- Les systèmes de gestion. Ex : structure de l'organisation, culture (valeur, croyances...), modes de direction

### **3.2.1. L'analyse des compétences de l'organisation :**

Il s'agit de déterminer quelles sont les compétences distinctives de l'organisation. Autrement dit répondre à la question suivante : « pour quoi les clients viennent –ils dans cette organisation ? » peut être parce que l'organisation a su développer un certain savoir-faire technologique, commercial ou administratif, en vertu de son métier ou de sa mission. Par exemple, maîtriser certaines technologie distinctives, voir exclusives, concourt à donner à l'organisation un avantage relatif : de même posséder un potentiel d'innovation et de recherche de développement élevé peut accroître les chances de réussite d'une organisation. Pour se développer, l'organisation doit rendre ses compétences distinctives des autres organisations de manière durable.

### **3.2. Le diagnostic externe :**

Le diagnostic interne n'a de sens qu'au regard du diagnostic externe, qui porte sur toute les menaces et opportunités liées à l'environnement.

#### **3.2.1. L'analyse des forces concurrentielles :**

Ce secteur dépend de cinq forces concurrentielles qui sont :

- **Les concurrents** : ce sont les organisations qui se partagent le même secteur d'activité.

- **Les fournisseurs** : leur pouvoir de négociation réside dans la menace qu'ils peuvent représenter. En effet ils sont en mesure de réduire soit la qualité, soit la quantité de leur produits, ou encore d'augmenter leur prix.
- **Les nouveaux entrants potentiels** : ce sont les organisations de secteurs voisins qui possèdent des savoir-faire commun avec le secteur qu'elles veulent pénétrer.
- **Les offreurs de produits de substitutions** : ce sont des organisations en activité dans d'autres secteurs qui proposent des produits satisfaisants les même besoin. Elle accroissent le niveau de la concurrence. (COSTER M, op.cit, p : 139)

### **3.2.2. L'analyse des acteurs environnementaux :**

Les acteurs environnementaux tels que les associations consuméristes ou les mouvements écologiques constituent aujourd'hui des groupes de pression dont les organisations sont obligées de tenir compte. Les organisations ont besoin d'être insérées dans leur environnement sous peine d'être rejetées par les consommateurs et / ou les ONG, les syndicats professionnels, voir les marchés financiers (développent des fonds éthiques).

### **3.2.3. La prise en compte de l'évolution du cadre légale :**

L'évolution du cadre légal est rapide et a des conséquences importantes sur les organisations, réforme du cadre de la gestion publique pour l'orienter vers les résultats et la recherche d'efficacité (loi organique relative aux lois de finances, août 2001).

Cette évolution peut être vécue par les organisations soit comme une contrainte supplémentaire, soit au contraire comme une opportunité pour changer et aller de l'avant.

Ainsi la loi organique relative aux lois de finances, qui réforme en profondeur la gestion de l'état, nécessite une adaptation parfois difficile des administrations à ses nouvelles règles. Mais elle permettra aussi de donner une plus grande visibilité aux politiques publiques en reflétant mieux les grands choix en matière d'emploi, de sécurité, d'éducation, etc. (RUNET T, 2006, p: 140.)

#### **4. Les outils du diagnostic stratégique :**

##### **4.1 Le modèle de porter (les cinq forces) :**

Le modèle des cinq forces de Porter a été élaboré par le professeur de stratégie de l'université de Harvard Michael Porter en 1979. De même que Sun Tzu est incontournable lorsqu'on parle de stratégie, Michael Porter et les cinq forces (menaces) qu'ils ont identifiées sont une base obligatoire lorsqu'on aborde la stratégie d'entreprise. Le changement, avec Porter, vient du fait que la stratégie ne repose sur l'entreprise prise isolément, mais sur ce que Porter lui-même appelle <<l'industrie>>, c'est-à-dire un ensemble d'acteurs économiques là où Raymond Vernon s'appuie sur la gamme de produits de l'entreprise, Michael Porter fait reposer son analyse sur son cœur de métier.

Michael Porter synthétise les facteurs influant sur la performance d'une entreprise par cinq forces, qui sont incarnées par les acteurs du marché :

1. Le pouvoir de négociation des clients.
2. La menace d'entrants potentiels.
3. Le pouvoir de négociation des fournisseurs.
4. La menace des produits de substitution.
5. L'intensité de la concurrence intra-sectorielle.

La prépondérance de chacune de ces cinq forces sur les autres permet de déterminer la capacité des firmes en présence à dégager un profit. Si toutes sont

élevées, la menace sera importante et le profit possible sera limité. A l'inverse, si les forces sont faibles, il est théoriquement possible de dégager un profit important.

Le point essentiel consiste donc à évaluer l'influence respective de chacune de ces forces de manière à déterminer quels sont les facteurs clés de succès dans l'industrie, c'est-à-dire les éléments stratégiques qu'il convient de maîtriser pour obtenir un avantage concurrentiel. (PELLETIER A et CUENOT P, 2013, p: 215.)

#### **4.1.1. Le pouvoir de négociation des clients :**

Plus leur pouvoir de négociation est fort, plus leurs exigences sur les prix, les services ou bien les conditions et délais de livraison exercent une influence sur la rentabilité, plus la compétition entre les concurrents sera forte.

#### **4.1.2. La menace d'entrants potentiels :**

Ces concurrents sont soit des nouveaux sur le marché, soit des acteurs bénéficiant d'une longévité plus ou moins importante sur ce marché ou sur un marché connexe.

#### **4.1.3. Le pouvoir de négociation des fournisseurs :**

La maîtrise de ses coûts de production par l'entreprise reste encore largement tributaire de sa stratégie d'achat, donc du choix de ses fournisseurs. Il importe pour l'entreprise de disposer de peu de fournisseurs, mais qui lui permettent d'assurer l'essentiel de la production. Avec néanmoins, le risque de voir son pouvoir de négociation se réduire, notamment en cas de concentration des fournisseurs, d'absence de produits, de substitution ou de coût supplémentaire en cas de changement de fournisseurs. A l'inverse, une trop grande diversité éloigne du partenariat et du rapport privilégié client/ fournisseur.

#### **4.1.4. La menace des produits de substitution :**

La menace vient de ce que le client de l'entreprise dispose de plusieurs solutions (produit ou service) pour satisfaire son besoin, ainsi pour se rendre d'un point A à un point B, il peut recouvrir au train, à la voiture ou à l'avion, par ailleurs, l'innovation, concept cher à Porter, amène son lot de produits de substitution. La pérennité de l'entreprise peut alors s'en trouver menacée si :

- Ils améliorent le rapport qualité/ prix.
- Ils viennent d'un concurrent puissant, qui développera des moyens importants pour le développement de son innovation.

La gravité de cette menace s'amplifie dès lors que le rapport prix/performance du produit de substitution correspond à celui proposé par l'entreprise et que le transfert d'un produit à l'autre faible pour le client. Dans ce cas de figure, on comprend aisément l'importance de la vieille technologie au sein de l'entreprise afin d'anticiper ce type de situation, mais aussi de la vieille commerciale/marketing, qui permettra d'anticiper les besoins des prospects et clients.

#### **4.1.5. L'intensité de la concurrence intra-sectorielle :**

Elle se matérialise par les démarches accomplies par les entreprises du secteur pour valoriser leur produits et/ ou leurs présentations de services : lancement de nouveaux produits, baisse de prix, publicité... (PELLETIER A et CUENOT P, op.cit, p : 218.)

L'intensité de la concurrence intra-sectorielle : « c'est une compétition permanente des différents concurrents au sein du secteur pour accroître ou supprimer, maintenir leurs position » (HINDLEY-P, non cité, p: 20.)

**Figure N°1 : les cinq forces concurrentielles de Michael Porter, 1982.**



**Source : (BRULHART Franck, page : 48)**

#### **4.1.6. Modèle de chaîne de valeur pour l'entreprise :**

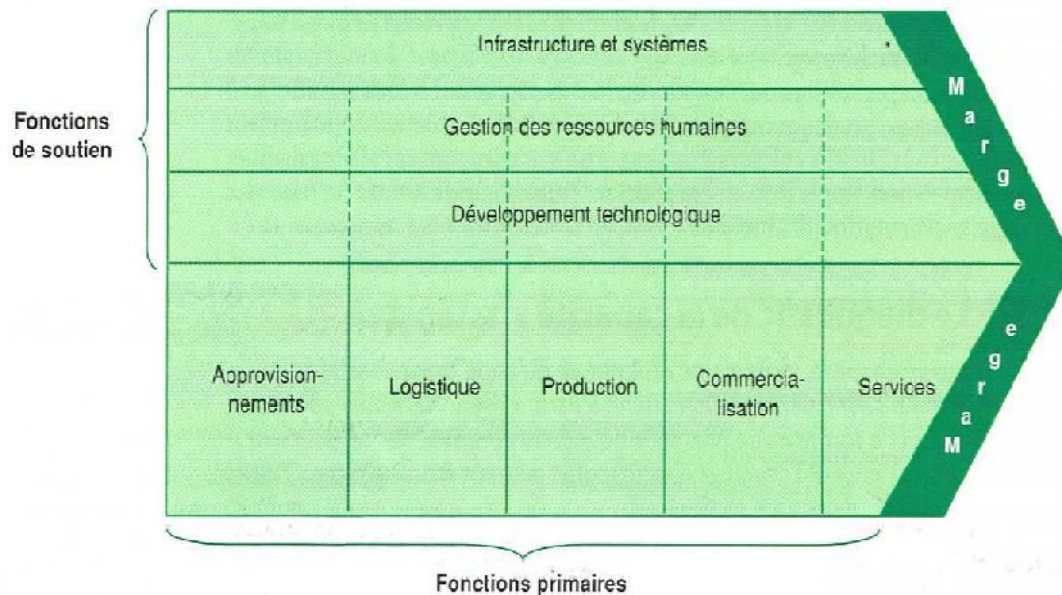
Bien que le modèle de Porter soit très utile pour identifier les facteurs de concurrence et proposer des stratégies de base, il manque de précision en ce qui concerne les actions à entreprendre et ne fournit pas non plus une méthodologie permettant à la construction, au maintien ou à la consolidation de certains avantages compétitifs.

Le modèle de la chaîne de valeur met l'accent sur des activités spécifiques auxquelles les stratégies commerciales des entreprises s'appliquent le mieux (Porter, 1985) et sur lesquelles les systèmes d'informations sont le plus à même d'avoir un impacte tangible tant au plan opérationnel que stratégique. Ce modèle identifie avec précision les points cruciaux sur lesquels une entreprise peut faire appel aux systèmes et technologiques de l'information de manière efficace afin de renforcer sa compétitivité. Le modèle de la chaîne de valeur envisage l'entreprise comme une série ou une chaîne d'activités élémentaires qui ajoutent de la valeur aux produits ou aux services. (LANDON Ket LANDON J, 2010, p : 84.).



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

**Figure N°2** : présente la chaîne de valeur d'une organisation. Les fonctions primaires, qui assurent l'offre de produits ou de services, sont directement impliquées dans la création de valeur. Elles peuvent être réparties en cinq catégories :



- a. **Les approvisionnements** : concernant les processus d'acquisition des ressources qui permettent de produire l'offre de bien ou de services. A ce niveau repose avant tout sur la sélection de matériaux, composants ou sous-ensemble qui seront valorisés par le client final.
- b. **La production** : utilise ses matières premières et ses composantes afin d'obtenir le produit ou le service : transformation, assemblage, emballage, vérification...etc. Elle ajoute de la valeur au travers de la qualité perçue par le client.
- c. **La logistique** : regroupe la manutention, la gestion des stocks, le transport, la livraison ...etc. Dans le cas de services, la logistique consiste à assurer la rencontre entre l'offre et le client. La logistique contribue à ajouter de la valeur notamment en réduisant les délais de réponse aux commandes.

- d. La commercialisation :** assure les moyens par lesquels les produits ou services sont proposés aux clients ou aux usagers. Cela inclut la vente et le marketing. Dans les services publics, les réseaux de communication qui permettent aux usagers d'accéder aux services proposés sont généralement déterminants. Le marketing ajoute de la valeur notamment au travers de la construction de l'image ou de la réputation, alors que la vente doit être capable de convaincre les clients des avantages de l'offre.
- e. Les services :** inclut les activités qui accroissent ou maintiennent la valeur d'un bien ou d'un service, comme l'installation, la réparation, la formation et la fourniture de pièces détachées.
- f. Le développement technologique :** toutes les organisations utilisent une technologie, même s'il s'agit d'un savoir-faire immatériel (négociation, communication...etc.). Les technologies déterminantes des produits, des procédés ou d'une ressource particulière (par exemple l'amélioration d'une matière première). Cette fonction est essentielle au maintien de la capacité d'innovation d'une organisation.
- g. La gestion des ressources humaines :** il s'agit d'une activité particulièrement importante, qui influe sur toutes les fonctions primaires. Elle comprend le recrutement, la formation, le développement et la motivation des individus.
- h. L'infrastructure :** les systèmes de financement, de planification, de contrôle qualité, d'information...etc. ont un impact déterminant sur les fonctions primaires. L'infrastructure inclut également les routines et les processus qui

## **Chapitre II : la stratégie de l'entreprise et la gestion stratégique des ressources humaines.**

---

sous-tendent la culture organisationnelle. (JOHNSON G, SCHOLES K, année non citée, p: 163-165.)

### **Résumé :**

Ce chapitre nous a permis d'arriver à conclure que la stratégie est une notion qui est mise en place par les entreprises afin d'atteindre les objectifs stratégiques fixés par les dirigeants, et ce pour se créer un positionnement favorable par rapport à ses concurrents.

# *Chapitre III*

## *La formation adaptative à la ressource humaine en entreprise.*

---

- Préambule

### **Section 01 :** Généralité sur la formation professionnelle.

1. Notion de la formation professionnelle.
2. Définition de la formation.
3. Les objectifs de la formation.
4. Les types de formation.

### **Section 02 :** l'élaboration du plan de formation.

1. Généralité sur le plan de formation.
  2. La formation stratégique.
  3. La contribution de la formation à la stratégie globale de l'entreprise.
  4. Evaluation du plan de formation.
- Résumé.

### **Préambule :**

Pour assurer la compétitivité de l'entreprise, elle doit disposer d'un personnel compétent qui serait capable d'innover, de produire la qualité, d'être flexible et apprend sans cesse, vue l'importance et la nécessité de la formation professionnelle, nous analysons dans ce chapitre la pratique de la formation a la base de certain élément qui sont essentiels telle que l'objectifs de la formation, le plan de formation.

### **Section 01 : Généralité sur la formation professionnelle.**

#### **1. Notion de la formation professionnelle:**

Dans le temps des anciens égyptiens et des grecs, il y'avait une forme d'apprentissage qui était l'un des modes de formation professionnelle, aujourd'hui elle est le seul moyen qui permet d'assurer une évolution des compétences des ressources humaines, ainsi que leur qualification.

Dés le début des années 1960, des changements techniques et des innovations technologiques apparaissent au niveau des industries, agriculture...etc. Ce qui engendre des difficultés d'adaptation aux postes occupés. Pour faire face a cette innovation, certains gouvernements ont constatés le besoin de main-d'œuvre plus qualifié et la nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation par les écoles et par les industries afin de réaliser l'équilibre. (SEKIOU L, 1993, p : 361.)

Donc, du fait que tous les salariés et les spécialistes économique, voient dans la formation un moyen de développement pour chaque employé, afin d'acquérir un savoir faire, les cycles de formation représente une nécessité absolue.

#### **2-Définition de la formation :**

Une formation permet à chacun de se maintenir aux niveaux des capacités requises par la voie professionnelle d'acquérir ainsi le maximum d'autonomie dont il est capable. Donc on peut la définir comme :

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

---

« un ensemble d’actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés a l’aide desquelles les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements , leurs attitudes et leurs capacités mentales, nécessaires a la fois pour atteindre les objectifs de l’organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s’adapter a leurs environnement et pour accomplir d’une façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »( ibid. page :11)

Selon Jean Pire, « la formation est une action qui par la transmission de contenu de pensée, de principes, de jugements et de modes d’action nouvelle, provoque une transformation de la structure psychologique et social des individus » (JEAN Pire, 1961, p 17.)

La formation « est un processus qui consiste à transmettre aux employés des connaissances et des compétences nécessaires à l’accomplissement de leur travail. » (DOLAN S, 1990, p 455)

Selon G. Friedmann : « la formation se compose de l’ensemble des savoirs acquis par l’apprentissage théorique et par le savoir faire résultant de la pratique. »(SABINE E, 1999, p 65-66).

Selon J-Marie Peretti : « la formation est considérée comme un ensemble d’action, de moyens, de méthodes et de supports planifiés a l’aide desquels les salariés sont incités a améliorer leurs connaissances, leur aptitudes, leurs compétences nécessaires a la fois pour atteindre les objectifs de l’organisation et ceux de leurs personnels pour s’adapter a leurs environnement et accomplir leurs taches actuelles et futures. » (JEAN M, 1998, p.99)

#### **2. Les objectifs de la formation :**

Avec l’évolution rapide de l’environnement et des métiers, entreprendre des actions de formation est désormais une nécessité indiscutable. L’évolution alors des métiers demande un effort d’évolution des compétences techniques de l’organisation de vente voire des mentalités...la formation doit permettre aussi de faire progresser

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

---

chaque collaborateur sur le plan professionnel, lui donner une grande mobilité en interne et éviter les reclassements difficiles en cas d'obligation de licencier, les objectifs doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation. Le service RH propose des objectifs qui tiennent compte des contraintes existantes. Notamment les ressources financières disponibles pour la formation. Sans objectifs clairs le programme de formation sera difficile à établir et les décisions seront prises sous l'effet de pression qui n'aura aucun sens. les principaux objectifs visés lors de la formation en entreprise sont :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.
- Adapter les employés à des tâches bien déterminées et aux changements dans les emplois.
- Maintenir un degré de compétences nécessaires au progrès de l'organisation.
- Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation.
- Contribuer au programme d'expansion et a la politique d'acquisition des RH.
- Accroître l'estime de soi chez chaque employé.
- Améliorer les expressions orales des employées et leur faire perdre leur stress quand ils font un exposé professionnel.
- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse des situations organisationnelles. (SEKIOU L, LOUNIS B, 1886 p : 292.)

**3. Les types de la formation :** les modes de formation sont très diversifiés :

**A. La formation dit « formation professionnelle » :** c'est une formation prise dans les établissements scolaires ou dans une organisation, elle permet a la fois, d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques liées à un poste ou a la profession choisie.

Dans le secteur de la formation professionnelle, il existe quatre types qui sont réparties comme suit :

- La formation dite « en résidentielle ».
- La formation dite « par apprentissage ».
- La formation dite « à distance ».
- La formation dite « en cours du soir ».

**A. La formation dite « formation sur le TAS » ou « en cours d'emploi » :** c'est une formation qui se faisait sur le poste même de travail et le lieu d'apprentissage était l'atelier ou le bureau, cette formation permet aux bénéficiaires d'apprendre et de s'adapter aux exigences, aux changements techniques dans leurs postes de travail.

Selon DJENKAI ameziane on peut la considérer comme une formation continue, elle permet à la fois :

- L'intégration sociale, suite à des changements des emplois.
- L'amélioration de la force de compétitivité de l'entreprise. (CADIN, 2007, p : 298.)

**B. La formation dit « perfectionnement » :** c'est de préparer un employé à occuper un poste plus supérieure, par rapport a celui qui occupe actuellement afin d'amélioré ses connaissances, ses compétences ou par la modification de ses attitude.

**C. La formation dit « recyclage » :** c'est une formation par la quelle une personne met a jours sa compétence dans une discipline, une technologie ou un métier.

#### **4. Les formations les plus fréquentes dans une entreprise :**

Selon JAQUE SOYER, les formations les plus fréquentes et les plus utilisés dans l'organisation sont comme suit :



#### **a) La formation « adaptation » :**

C'est essentiellement a partir d'une analyse des dysfonctionnements ou d'une recherche d'amélioration des unités de travaille que s'opère le recueil du besoin de formation de ce type. Le pilotage est assuré par le responsable formation ou un groupe pilote.

On distingue généralement les besoins individuels et besoins collectifs. Ces besoins sont appréciés par le fonctionnement de régulation confiés aux directeurs de l'unité concerné ou à une personne qui a reçu une délégation de responsabilité en la matière. Cette personne responsable du budget, va décider la mise en place de formation, le rejet ou le rapport dans le temps de chaque demande soumise a son appréciation pour faire de ces choix, elle se fait a assister du responsable formation ou d'un membre de l'unité de l'entreprise. Elle reçoit régulièrement des états qui d'une partie lui permettent de contrôler le respect du budget. Ce sont ces états budgétaires qui orientent les décisions d'acceptation ou de refus des nouvelles demandes parvenues en court d'exercice. Au niveau de fonction de réalisation, les contrats du changement individuels ou collectifs sont rédigés par les managers prescription.

C'est un formateur (ou un manager formé) qui aide le prescripteur dans la rédaction des cahiers de charge. Le plan de formation « adaptation » doit être suffisamment souple pour autoriser les modifications, en cours d'exercice en fonction des priorités, elle est portée a la connaissance du « régulateur » qui ajustera le nécessaire, c'est également le régulateur qui s'assurera le suivi de la mise en application de la formation a bien été réaliser par la ligne hiérarchique.(JACQUES S, 1998 p 25.)

#### **b) La formation « gestion prévisionnelle du personnel » :**

Pour ce type de formation, le pilotage doit être assuré soit par un groupe pilote comportent le responsable emploi de l'entreprise, soit par le responsable de formation emploi soit par le directeur des ressources humaines.

En effet, une collaboration étroite est nécessaire entre les deux domaines : formation et emploi. En préalable, des études sur l'évolution des emplois sont à faire, elles vont fournir des informations sur les futures emplois ceci va générer au niveau de la formation :

- Mètre à niveau la quantité voulue, les futures titulaires de nouveaux postes.
- Des actions pour facilité le reclassement, interne on externe, des personnes dont le poste sera supprimé.

Une formation dans l'entreprise sera assurée, elle fournira aux éventuels candidats des données sur les effectifs, les contenus des métiers, les compétences requises et les moyens d'acquisition, les personnes volontaires pour occuper les nouveaux postes se feront connaitre, leur aptitudes seront alors contrôlée au sein d'une cellule d'orientation qui apportera conseil et assistance auprès de chacun, dans la construction de son projet personnel d'évolution. Les personnages occupant les postes a risque seront quant a elle systématiquement rencontrées par la cellule d'orientation qui leur apportera le même type de soutien.les cahiers de charge de la formation à mettre en place sont construits par équipes comportent un formateur, quelques représentants de la hiérarchie concernée et un ou plusieurs spécialités des méthodes.

Les formations ou les parcours individualisés de formation mise en place sont généralement longs. Ce type de formation est celui qui s'écart le plus du schéma moyen de la fonction dans l'entreprise. Au niveau structure, il est d'ailleurs possible d'envisager sont rattachement au responsable emploi plutôt qu'au responsable formation. (Ibid. page : 26)

#### **c) La formation aux outils intellectuels de base et la formation « culture d'entreprise » :**

Ces deux types intellectuels de base et culture d'entreprise sont très proche l'un de l'autre, leur mode de fonctionnement correspond à ce que l'on a coutume d'appeler « formation catalogue ». La fonction de pilotage exercée par le responsable formation ou un groupe pilote, définit le contenu de catalogue qui répond au besoin de l'entreprise. Soit la formation de base nécessaire a d'autres acquisitions plus professionnelles, soit la formation en lien avec ce que la direction considère comme devant faire partie de la culture de l'entreprise, en celles censées développer certains valeurs a promouvoir.

Tous les contenus sont regroupés dans un catalogue qui est envoyer a chaque salarié ou mis a sa disposition, des inscriptions sont prises par les personnes volontaire et la formation régulation nécessaire centralisés au service formation, constitue les groupes envoi les convocations et programme, l'activité de la formation réalisation qui va animer les formations.

Le service formation fonctionnaire alors comme organisme externe de formation, a les mêmes problèmes à régler :

- Publicité sur les actions inscriptions en nombre suffisant.
- Taille optimale des groupes à convoquer compte tenu désistement de dernière minute à prévoir.
- Motivation moins forte, application moins directe, formation plus culturelle...etc.

Quelques légères différences existent toutefois entre ces deux types de formation : la formation « culture d'entreprise » présente souvent plus de lien avec le poste occupé, aussi pouvons imaginer une intervention du manager qui peut passer un contrat avec son collaborateur. Alors que pour la formation aux outils intellectuels de base seule le salarier est concerné par son projet.

#### **d) La formation projet d'entreprise :**

Pour ce dernier type de formation il s'agit d'action dont l'initiative est souvent centralisée. C'est la suite d'une décision de lancer un projet dans la société, que la direction décide de monter une formation pour l'accompagner, par exemple :

- Une formation à la meilleure connaissance de l'entreprise a l'économie, en accompagnant d'un projet de lancement d'un actionariat pour les salariés.
- Une formation de tous les animateurs des cercles de qualité, l'occasion de lancement d'un projet qualité dans toute l'entreprise.

Une action visant une meilleure coopération entre les unités, en lien avec le développement d'une valeur d'entreprise, l'entraide entre les diverses unités de la société, il n'y a pas de véritable recensement des besoins, la formation est suivie par l'ensemble de la cible visé, c'est-à-dire par tous les personnes concernées par le projet. Les groupes sont systématiquement déterminer partenaires impliqués la fonction de régulation, assurer le plus souvent par le responsable formation, va veiller a former le plus grand nombre de personnes dans un laps de temps le plus court possible, le but étant d'atteindre rapidement la masse critique pour permettre a l'action de donner le degré d'implication du formé dans le projet va influencer directement l'efficacité de la formation.il appartient généralement aux managers de montrer a leur collaborateurs comment et en quoi il sont concernés par le projet.

Au niveau de la formation de la réalisation, le pilote devra choisir les animateurs de la formation parmi les membres de l'entreprise, la démultiplication se justifie a double titre, d'une part les effectifs touchés sont enlevés et les couts d'une animation externe importante d'autre part les effets de la formation risque d'être plus probants si l'animation est assurée par l'encadrement de l'entreprise. (JACQUES S, op.cit, p 27-28).

### **Section 2 : l'élaboration du plan de formation**

**1. Le plan de formation :** avant d'établir un programme de formation, il faut que l'organisation définisse au préalable sa stratégie de travail.

#### **1.1. Définition du plan de formation :**

Le plan de formation est la traduction opérationnelle de la politique de formation de l'entreprise, il peut être annuel au pluriannuel.

Selon Antoine Riboud « le plan de formation doit permettre la meilleure adéquation possible entre les besoins de l'organisation et les attentes des salariés » (GENEEVIENE- L, 2004 p 145)

Donc la mise en œuvre d'un plan de formation, consiste à consacrer des moyens disponibles (temps, budget, équipement...etc.) pour atteindre les objectifs de l'organisation, et ceux qui sont propre aux salariés.

#### **1.2. Piloter un plan de formation :**

Le plan de formation est un document qui identifie l'ensemble des actions des formations que l'employeur décide de faire suivre a ses salariés. Il valorise 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 au comité d'entreprise en respectant le cadre légal.

Ce pouvoir discrétionnaire de l'employeur est tout de même limité car l'employeur est tenu d'adapter les compétences des salariés a leur poste de travail. de les reclasser en cas de licenciement et de les former a la sécurité.

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 ont bénéficiés sous réserve du principe de non discrimination.

Le processus de formation comprend cinq étapes clés :

- Définition des axes stratégiques.
- Analyse des besoins.
- L'information sur les organismes de formation.
- Les conditions d'organisation des actions.
- Les demandes de CIF (nombre, nature, durée, couts, et organisme). (COHEN H, 2010 p 275-276)

### **1.3. Les besoins à intégrer dans le plan de formation :**

Nous appelons besoins de formation, La formation nécessaire pour résoudre un problème posé ou un problème latent. qui justement reste a poser, pour répondre aux aspirations des intéressés (salariés et hiérarchie).

Un besoin de formation est un écart définit et mesurable entre une situation donnée et une situation souhaitable. les besoins de formation sont donc définie et traités en fonction de cinq question :

- Qu'elle est la performance de l'apprenant maintenant ?
- Que sait-il et que fait- il maintenant ?
- Quel est le niveau de performance idéal ?
- Que devrait-il savoir et faire idéalement ?
- Qu'elles sont les meilleurs moyens de réduire le décalage et de surmonter les formations de la situation améliorée ? (JEAN P, op.cit. p 35).

#### **1.4. Les étapes d'élaboration d'un plan de formation :**

L'élaboration d'un plan de formation se fait à l'aide des étapes suivantes :

- Recueil.
- Analyse.
- Classification des besoins.

##### **a) Le recueil :**

Les personnes chargées de la construction du plan de formation vont d'abord commencer par collecter les besoins individuels qui se fera à l'occasion des entretiens annuels d'appréciation, mais pour le plan des besoins collectifs ils se feront au cours des réunions regroupant l'équipe concernée. (SOYER J, 1998-1999 p 20)

##### **b) L'analyse :**

L'analyse des besoins en formation repose sur l'étude des postes de travail et les changements technologiques. Du temps que la formation est un besoin d'une part pour l'organisation afin de faire face à la concurrence, et d'une autre part un besoin pour les salariés, pour cela le chef hiérarchique doit vérifier que ses subordonnés ont les capacités et les connaissances nécessaires pour effectuer leurs tâches et s'adapter à leurs postes de travail. (PERETTI. JM, 2004-2005 p 200-201)

##### **c) La classification :**

Après le recueil et l'analyse vient la classification des besoins de formation. Cela commence par un classement selon l'ordre de priorité, des actions à entreprendre, s'en assurent de la comptabilisation de leurs projets avec les moyens que dispose l'entreprise, comme le budget, les horaires, l'équipement...etc.

Les besoins personnels ressentis chez les travailleurs, se traduisent par la formulation des demandes de formation, cette demande sera prise en considération

par l'entreprise ou elle l'intégrant dans son plan de formation, puisque elle est en relation directe avec ses objectifs économiques.

### **2. la formation stratégique :**

#### **2.1. Le rôle de formation dans la stratégie de l'entreprise :**

La formation joue assurément un rôle déterminant dans la capacité de l'entreprise à concevoir et à mener à bien sa stratégie. Voyons quelles sont les composantes de cette stratégie et comment les responsables de la formation peuvent contribuer à sa réussite.

#### **2.2. Quelle sont les aspects qui déterminent une stratégie ? :**

Beaucoup d'éléments influencent la stratégie de l'entreprise : l'analyse des forces influençant son environnement, les métiers et les marchés ou elle est active et l'analyse détaillée de ces concurrents en quelques exemples.

Le cycle de vie d'un produit/service, en synthèse distingue quatre grandes phases : son lancement, sa croissance, sa maturité et son déclin. Seules les trois premières phases sont porteuses de chiffre d'affaire et de bénéfices.

La formation liée a ce produit / service interviendra durant chacune de ces trois premières périodes pour quoi ? D'abord pour acquérir de nouvelles compétences, puis les développer et enfin les maintenir a un niveau adéquat en fonction de la technicité, d'exigences légales et aussi par rapport aux différents types de clients servis et aux concurrents actifs. Comprendre ces éléments de stratégie permet a la formation de pouvoir clairement mette une grande partie de ses actions de formation et de développement au service de la stratégie et de ses projets. (TOUMSIN C, 2005, p : 4-5-6).



### **2.3 Comment les responsables de la formation peuvent- ils se positionner pour assurer cela ?**

Ulrich dans son modèle, a mis en évidence quatre façons différenciées et complémentaires d'acter ce rôle de RH.

Evoluant vers un rôle de partenaire stratégique, le RH et/ou le responsable de formation se positionne comme support directe à la stratégie.

Intégré la formation a la stratégie organisationnelle peut prendre deux formes qui sont :

- La formation est articulé aux enjeux organisationnelles ou au plan stratégique de l'organisation lorsque celui-ci (est accessible).il s'agit alors d'établir comment la formation peut contribuer a la réalisation de ces enjeux.
- La formation est un acteur important aux niveaux des compétences organisationnelles clés, il s'agit alors d'établir comment la formation peut faire acquérir, consolider ou augmenter ces compétences dites stratégiques.

Prenons un exemple : un développement de l'activité prévue dans une nouvelle région va demander de nouvelles compétences en langue et aussi en connaissance de nouvelles cultures.

Après tous ce la, on peut aussi poser cette question ! Qu'est ce que les responsables de formation vont en retirer ?

Beaucoup d'impacts positifs peuvent en découler, le premier et non des moindres, ca peut être une crédibilité accrue auprès de leurs interlocuteur business. En effet les valeurs ajoutées des actions de formation et de développement supportant la stratégie auront un impacte direct sur le terrain.

Ces actions prendront tout leur sens puisqu'intégrées dans des plans stratégiques explicites. Sans oublier l'impacte pour les participants aux différentes

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

---

actions, augmenter leur envie d'apprendre car l'apprentissage sera directement connecté à de nouvelles manières de faire.

Un autre aspect est le contenu de leur fonction grandement enrichis. Cela peut amener une plus grande satisfaction au travaille ainsi qu'une employabilité accrue. Nous connaissons des entreprises qui sur ce chemin d'un grand contentement mutuel de toutes les parties prenantes.

Si une décision stratégique est prise d'évoluer vers un rôle de partenaire stratégique cela va demander un certain nombre de changement interne :

- a. Connaitre ses partenaires :** c'est-à-dire sortir de sa bulle RH, connaitre les produits, les marchés, les préoccupations majeurs du business : se préparer à les raconter en se renseignant sur les particularités de leur business, pouvoir commencer à parler leur langage.
- b. Changer de mentalité :** une source importante des plans de formation sera les stratégies respectives du ou des différents business, que mettre en place comme actions de formation et de développement qui contribuent a la mise en œuvre de la stratégie, sur base des compétences nécessaires pour l'application de la stratégie se mettre en partenaire du business pour dégager les compétences a acquérir ou a renforcer et pour quel type de population.
- c. Développer une réactivité beaucoup plus grande qu'auparavant :**

Le temps entre l'analyse des besoins et le déploiement des actions doit considérablement se raccourcir ; il n'est plus imaginable qu'une fois la stratégie prête à être mise en œuvre, il faille attendre six mois pour que les compétences à acquérir le soient. (THEVENET M, 2010, p 10-11-12)

### **3. la contribution de la formation a la stratégie globale de l'entreprise :**

Quand on parle de la stratégie de l'entreprise. En effet, la stratégie concerne la définition des orientations futures de l'entreprise et l'allocation de ressources

nécessaire a l'atteinte de ces objectifs. Parmi ces ressources, on mentionne les hommes qui en réalité ne peuvent être utiles que s'ils sont formés. La formation continue ainsi fortement à la réalisation de la stratégie de l'entreprise et pour cela on peut citer deux phases essentielles qui sont :

#### **3.1 L'acquisition de la culture d'entreprise :**

Toutes entreprises ou un groupe humain a une culture qui lui est propre. Au fil des années l'entreprise s'est forgé un ensemble d'hypothèses fondamentales, de croyances qui lui ont permis de s'adapter à son environnement comme de favoriser l'intégration de ses membres.

Ainsi chaque entreprise a des caractéristiques culturelles spécifiques qui résultent de son histoire, de ses métiers, de ses valeurs. C'est pour quoi, THEVENET soutient que « la culture de l'entreprise recouvre une réalité de l'organisation correspondant aux références construites par l'entreprise durant son histoire. On le constate, un salarié qui intègre une structure fait irruption dans un milieu qu'il ne connaît peu ou même pas du tout. Aussi faut il que ce dernier comprendra la culture de l'entreprise a la quelle il appartient afin de reprendre au mieux par son travail aux attentes de ses employeurs. Il est clair que l'entreprise voudrait nécessairement que ses salariés sont convertis à l'identifier de l'entreprise pour l'uniformisation des actes et attitudes de l'entreprise.

Pour ce faire, la formation va intervenir comme instrument d'acquisition de la culture de l'entreprise sous forme d'action de formation a l'endroit des salariés nouvellement recrutés. il convient de faire remarquer que de nombreux centres de formation créés par les entreprises répondent a cet objectif qui consiste en facilitation du passage de milieu éducatif au milieu professionnel.

### **3.2. La facilitation des projets d'investissement :**

La réalisation et la réussite des projets de changement ou d'investissement dans une entreprise (projets de modernisation d'un équipement, projets commerciaux, projets organisationnels, projets d'information...) dépendent dans des mesures variables de la réunion en temps opportune de compétences professionnelles spécifiques.

En outre, on sait que les projets correspondent à des choix volontaristes retenus par l'entreprise. Aussi s'avère-t-il nécessaire qu'au moment de la préparation et des études préliminaires, de la réalisation desdits projets, la composante formation soit prise en compte. Cela voudrait signifier que la formation soit intégrée dans les stratégies que l'entreprise met en œuvre pour maintenir le cap de la compétitivité.

Donc la formation est alors une activité qui se veut contributive a part entière des choix que fait l'entreprise, c'est pour quoi, il ne suffit pas qu'un investissement soit diligenté par le meilleur technicien pour qu'il offre les résultats attendus. Dans bien des cas l'absence d'implication au démarrage du volet formation peuvent aboutir à des conséquences indésirables et fâcheuses, car les sommes englouties se prendraient par la négligence fautive des pilotes du projet. La formation demeure alors l'un des meilleurs moyens de réussite d'un projet.

### **4- évaluation du plan de formation :**

La question de l'évaluation est de loin la plus sensible en matière de formation. En effet, si l'évaluation est désormais une pratique courante dans le processus de gestion de l'entreprise un point d'être institutionnalisée, elle interroge foncièrement l'efficacité et la rentabilité des actions de formation menées par l'entreprise.

### **4.1 Définition de l'évaluation de la formation :**

Opération ayant pour objet la production d'un jugement de valeur, au cours ou à l'issue de la formation, a partir des résultats mesurables en fonction de critères préétablis.

Cette évaluation peut être faite à des temps différents, par des acteurs différents et a des niveaux différents (stagiaires, formateurs, entreprises, clients).elle consiste à faire la mesure entre les objectifs et les effets attendus d'un dispositif ou d'une séquence pédagogique. (MARIUS P, MICHEL M, 1996, p 8).

### **4.2. Les objectifs de l'évaluation :**

La démarche d'évaluation répond à plusieurs objectifs :

- Elle permet de mesurer les affects de la formation dans le temps.
- Elle permet d'identifier les causes de dysfonctionnements à l'intérieur du processus de formation par un recueil systématique.
- Elle permet de travaillé sur la dimension globale de la formation, que ce soit au niveau d'une action de formation professionnelle, d'un plan de formation. (JEAN Marie citeau, 1994-2002, p 108.)

### **4.1. L'évaluation de la formation :**

Le plan de formation étant stabilisé, il convient de gérer les différentes actions programmées, d'assurer leur suivi et de les évaluer.

Le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie le contenu du plan de formation.

En fonction de la programmation des actions, il faudra prévoir, avec l'encadrement concerné, les départs en formation d'un certain nombre de collaborateurs afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve pas trop perturbé le fonctionnement de l'entreprise.

L'évaluation de la formation doit se faire à plusieurs niveaux et en plusieurs temps :

✓ **1<sup>er</sup> niveau : l'évaluation a chaud :**

Ou se mesure l'efficacité pédagogique du stage c'est-à-dire l'impacte instantané de l'action et réceptive des stagiaire. Il s'agit de vérifier que les bénéficiaires de l'action de formation possèdent en cours ou au terme du stage de la formation, les acquis que la formation est censée leur apporter, c'est l'occasion aussi de recueillir le sentiment des stagiaires sur le contenu de la formation.

Ce niveau ne peut que contribuer très modestement à mesurer l'efficacité de la formation, car elle peut être réussie sur le plan pédagogique, sans savoir d'incidences concrètes sur les comportements des salariés en situation de travail.

Tout en soulignant l'utilité de cette évaluation du niveau de satisfaction à chaud, il est important de noter qu'elle présente des limites qui peuvent être indiquées comme suit :

- L'opinion ou l'appréciation d'un stagiaire ne préjuge en rien, des acquis qu'il a pu réellement avoir au niveau des connaissances qu'elles soient théoriques ou pratiques.
- L'apparition a chaud peut être déterminé voire des influences par de bonnes ou mauvaises conditions de déroulement, par le climat qui a prévalu durant la formation et voir même par le type de relation instaurée avec l'animateur.
- Les stagiaires sont mis en situation d'évalué le stage ou les séminaires sont pour autant être évaluer eux même par rapport aux objectifs fixés pour la session a la quelle ils ont participé. (BELKAKLA M, 2006, P : 13)

✓ **2<sup>ème</sup> niveau : l'évaluation différée :**

A ce niveau ou l'on va s'efforcer de vérifier que les salariés formés sont capables de transférer leurs acquis dans leurs situations de travail. C'est-à-dire qu'ils possèdent bien des compétences professionnelles pour lesquelles ils ont été bien

préparés. Elle ce fait par l'observation directe des comportements au travail relève et analyse les résultats de l'activité de salaire, l'entretien avec le salarié pour décoder l'impact ressenti de la formation dans le travail.

### ✓ **3<sup>ème</sup> niveau : l'évaluation globale :**

Elle a pour objet de mesuré l'impacte de la formation sur la performance, elle doit avoir un effet positif aux seins de l'entreprise et doit mesuré l'investissement, si il y a l'amélioration, l'entreprise doit donner l'effet positif.

A ce niveau ou est censé se mesure le véritable retour sur l'investissement de la formation. (JEAN Marie Citeau, op.cit, p 109)

### ✓ **4<sup>ème</sup> niveau : Evaluation a froid :**

Cette évaluation s'effectue au poste de travail deux ou trois mois après la formation, ca permet de mesurer l'apport de l'action de formation sur la qualité du travail, elle se réalise en étroite collaboration avec les responsables hiérarchiques ayant identifié les besoins de formation de leurs agents.

## **4.2. Valeur du programme :**

L'évaluation de la formation permet de découvrir si les objectifs de la formation sont atteints. Évaluer, c'est attribuer une valeur au programme de la formation ou a une ou plusieurs de ses composantes, comme le contenu, les techniques, les formateurs, les supports, etc. établir la valeur du programme permet aux membres de la direction générale de prendre des décisions concernant le programme transmis et les programmes futures. La valeur d'un programme de formation peut s'établir ainsi :

1. Examiner les changements attendus chez le participant après sa formation.
2. Chercher à connaitre les impressions des participants et leur degré de satisfaction face au programme de formation.

3. Analyser les améliorations constatées par certains indices comme la fréquence des absences, les communications interpersonnelles dans l'organisation après la formation. (MARIUS P, MICHEL M, op.cit, p 9).

### **4.5. Formulaire d'évaluation :**

L'évaluation de la formation reçue doit fournir des données permettant d'apprécier le degré de modification touchant l'ensemble de la personnalité du formé (sa perception, ses connaissances, ses attitudes, son comportement). Pour recueillir ces renseignements deux formes d'évaluation sont utilisées :

1. L'évaluation informelle. C'est habituellement le supérieur immédiat qui porte un jugement sur son subordonné après la formation.
2. L'évaluation formelle, il s'agit d'évaluer, de façon systématique et objective, les résultats obtenus par les formés.

### **4.3. Conditions à respecter :**

La formation n'améliorera pas beaucoup le travail des salariés si ceux-ci ne reçoivent jamais de rétroaction sur la qualité de leur travail ou si l'on n'effectue la vérification de leurs compétences qu'une fois par an. La condition nécessaire est que la compétence nouvelle soit mise à l'épreuve rapidement. L'idéal serait de se conformer aux postulats suivants :

1. L'évaluation de la formation établit avec objectivité le degré avec lequel les changements sont survenus.
2. Le choix d'une mesure valable permet d'obtenir une évaluation objective d'un programme de formation.
3. Les évaluateurs doivent posséder deux qualités indispensables, un esprit logique et une connaissance technique.



#### **Résumé :**

Ce chapitre nous a permis d'arriver à conclure que la formation est aujourd'hui un outil stratégique pour tout manager qui doit utiliser d'une façon rationnelle et scientifique afin d'assurer sa potentialité stratégique. De ce fait, les entreprises doivent opter pour les politiques de formation les plus efficaces qui traduisent par des plans de formation qui sont établis dans le but d'acquérir une certaine flexibilité stratégique et pouvoir s'adapter aux changements de l'environnement.

# *Chapitre IV*

## *Présentation de l'organisme d'accueil de CEVITAL*

---

- Préambule.

### **Section 01** : présentation de CEVITAL.

1. L'adhésion du travail du groupe.
2. Présentation du site CEVITAL.
3. Ses activités
4. Ses clients.
5. L'organisation générale des composantes et les missions de direction.
6. Effectifs de l'entreprise.

### **Section 02** : procédure et processus de la formation du personnel au sein de l'entreprise CEVITAL Food.

1. Ses objectifs.
  2. Ses champs d'application.
  3. Référence réglementaire.
  4. Identification du besoin de formation.
  5. Elaboration d'un plan de formation.
  6. Mise en œuvre de plan de formation.
  7. L'évaluation de la formation au sein de CEVITAL.
- Résumé.

**Préambule :**

Après avoir consacré toute une partie théorique qui nous a permis de mieux cerner 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 : Groupe CEVITAL FOOD****1-1L'adhésion au travail du groupe :**

Une référentielle valeur a été mise 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 mutuel :

- 1-Ecoute et Respect.
- 2-Intégrité et Transparence.
- 3-Solidarité et Esprit d'équipe.
- 4-Initiative et Persévérance.
- 5-Courage et Engagement de performance.

**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 Constitutionnels, leurs concurrents et l'ensemble de la communauté. Leurs collaborateurs sont Porteurs de l'image de l'entreprise et ils attendent d'eux un respect à tout instant de l'environnement.

**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.

**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,...

**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 tenacité nécessaire pour contourner les obstacles qui se présentent à eux à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

**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.

**1-2Présentation du site CEVITAL :**

CEVITAL est une entreprise par action au capital privé de 68,760milliards 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 et de richesse.

CEVITAL Food est passé de 500 salariés en1999à 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) ainsi qu'une partie à gagner sur la me

**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.

**1-3Les activités :**

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

1-Huile Végétales.

2-Margarinerie et Graisses Végétales.

3-Sucre blanc.

4-Sucre liquide.

5-Boisson.

**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 :** se 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'Europe.

**2-Margarinerie et Graisses Végétales :**

CEVITAL produit une gamme variée de margarine riche en vitamine A, D, E ; certaines margarines sont destinées a 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).

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-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 000 tonnes/an.
- Part du marché national : 85%.

- Exportation : 350 000 tonnes/an en 2009, CEVITAL FOOD  
Prévoit 900 000 tonnes/an dès 2010.

**4-Sucre liquide :**

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

Exportation : 25 000 tonnes/an en prospection.

**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.

- 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'.

**1-4Les Clients :**

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison de vivre de l'entreprise est de vendre. Les clients de l'entreprise sont divers et variés :

- Représentants.
- Grossistes.
- Industrie.
- Institutionnels et administrations.

Ils sont pour la grande majorité de l'industriel de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points de vente où ils sont.

**Leur devise : des produits de qualité :**

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

**1-5 L'organisation générale des composantes et les missions de directions :****1-5-1 Structure de l'encadrement :**

 **Organigramme Générale** : voir dans les annexes.

**1-5-2 Missions et Services des composantes de la direction générale :**

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

La direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 directions :

**1. La direction Marketing :**

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

**2. La direction des Ventes et Commerciale :**

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

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



**3. La direction système d'information :**

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

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

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

**4. La direction des finances et comptabilité :**

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

**5. La direction Industrielle :**

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

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

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

Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

**6. La direction Approvisionnement :**

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

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

#### **7. La direction Logistique :**

Expédie les produits finis (sucre, huile, eau minérale,...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts logistiques.

Assure et gère le transport de tous les produits finis, que se soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients.

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

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

#### **8. La direction des Silos :**

Elle décharge les matières premières arrivées par navire ou camions vers les points de stockage.

- Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières.
- Elle expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dans l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration.
- Elle entretien et maintien en état de services les installations des unités Silos.

#### **9. La direction des Boissons :**

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

Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-Geghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK.

Unité plastique, installé dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huile et à terme des palettes, des étiquettes etc.

Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'EL Kseur , Cojek est une SPA filial de CEVITAL et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

#### **10.La direction Corps Gras :**

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200 T/J, une margarinerie de 600 T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénation – pâte chocolatière – utilités actuellement en chantier à EL Kseur. Leur mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous leurs produits sont destinés à la consommation d'où leurs préoccupations sont de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

#### **11.La direction Pole Sucre :**

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

#### **12.La direction QHSE :**

Mise en place, maintien et amélioration des différents systèmes de Management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux.

Veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité.

Garantit la sécurité de leur personnel et la pérennité de leurs installations.

Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL répond aux exigences clients.

**13.La direction Energie et Utilités :**

C'est la production et la distribution des différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque processus : D'environ 450 m<sup>3</sup>/h d'eau (brute, osmose, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur ultra haute pression 300 T/H et basse pression 500 T/H. De l'Electricité Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension, avec une capacité de 50 MW.

**14.La direction Maintenance et Travaux neuf :**

Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés.

Planifie et assure la maintenance pour l'ensemble des installations.

Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles, les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, Bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du processus jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier)

- Rédige les cahiers des charges en interne.
- Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

**15.La direction des Ressources Humaines :**

Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion des Ressources Humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH group.

- Assure un support administratif de qualité a l'ensemble du personnel de CEVITAL Food.
- Pilote les activités sociales.
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de Gestion des Ressources Humaine, établie et maîtrise les procédures.
- Assure le recrutement.
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.
- Gestion de la performance et des rémunérations.
- Formation du personnel.
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires.

- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

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

#### **A. Département direction des Ressources Humaine :**

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

- Service Etude et gestion de temps.
- Service paie.
- Service administratif de personnel.
- Service social.

#### **B. Service Centre Médicale Social (CMS) :** sa mission 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.

#### **C. Département moyens généraux :** sa mission est d'assurer

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

#### **D. Département de développement RH :** sa mission est d'assurer le développement de savoir-faire, de personnel de l'entreprise. Il se décompose en trois services :

- a) Service Formation :** 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 l'acquisition des nouvelles compétences qui seront utiles à la fonction de l'entreprise.

- b) Service Recrutement Intégration.**

c) **Service GEPL** (gestion prévisionnel des emplois de compétences)

### 1-7L'effectifs 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 réparti en trois Catégories socioprofessionnelles, DRH Service de formation de l'entreprise CEVITAL compte :

**Tableau N° 01** : effectifs de CEVITAL février 2015 :

Catégorie socioprofessionnelles		Effectif février 2015
<b>cadre</b>	<b>Manager exécutifs</b>	03
	<b>Manager dirigeant</b>	04
	<b>Manager confirme</b>	26
	<b>Manager intermédiaire</b>	203
<b>Agents de maîtrise</b>	<b>Encadrant de première ligne</b>	858
	<b>Technicien et maîtrise</b>	1277
<b>Agents d'exécution</b>	<b>Ouvrier employé</b>	1446
<b>totale</b>		3817

**Source** : SPA CEVITAL béjaia

Se 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.

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

#### **2-1 Objets :**

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.

**2-2 Champs d'application :**

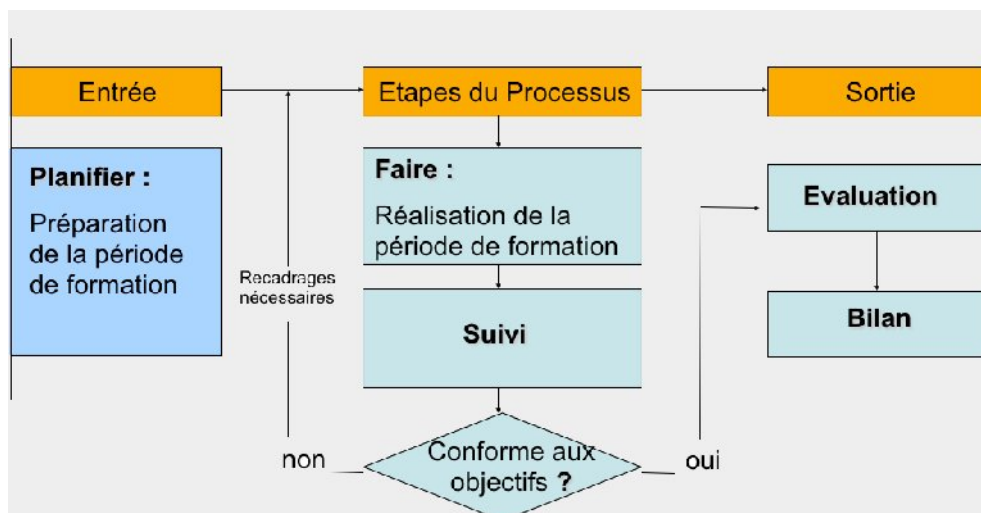
Cette procédure s'impose à la filiale CEVITAL Agro-industrie, dans ses différents sites, départements et services.

**2-3 Références réglementaires :**

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

1. Loi 90 \_ 11 du 21 Avril 1990 relative aux relations de travail : obligation et droit à la formation.
  2. 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)
  3. 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.

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



**Source : CEVITAL Food**

### **3-1 Identification du besoin en formation :**

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

#### **I. 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)

#### **II. Ecart 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 besoins de formation à toutes les structures avec un délai déterminé.

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 contact direct avec ses salariés, comme il peut être le chef de département aussi.

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

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



Après cette étape, une réunion de travail sera planifiée en collaboration avec chacun 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 formation.

### **3-2 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.

### **3-3 Mise on 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. En suite, 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 et 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 réunies par le service des moyens généraux.

### **3-4 L'évaluation de la formation au sein de CEVITAL Food :**

Après chaque fin de formation le service formation évalue et vérifie si les résultats escomptés 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 déterminée, pour détecter l'impact de cette formation reçue.

CEVITAL utilise ces deux méthodes comme suite :

**3-4-1 Evaluation à chaud :** elle se fait juste après la formation, les candidats doivent répondre à certain nombre de questions (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.

**3-4-2 Evaluation à froid :** cette évaluation se déroule après 3 mois, le questionnaire évaluation impact formation (annexe Evaluation impact formation), qui sera distribué et envoyé à toutes les structures dont les salariés ont participé à la formation, et c'est le responsable hiérarchique direct qui le remplira et évaluera ses subordonnés un par un. À ce moment là que le service formation peut faire une analyse finale de la formation.

**Evaluation formateur :** le formateur qui évaluera le personnel formé 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 direct. Il est à noter que cette évaluation complète les deux évaluations précédentes.

**3-5 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 2eme semestre. Ensuite 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 effectuées en partenariat avec des centres de formation agréés n'atteint pas 1% de la masse salariale, CEVITAL sera dans l'obligation de verser la différence à l'Etat.

Et enfin, les responsables de formation des pôles, élaborent et transmettent à la DRH groupe un bilan de formation au 30/12/n et 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 organisée 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).

**Résumé :**

Ce chapitre nous a permis de présenter la grande entreprise publique CEVITAL et de mettre en lumière ses principales missions et objectifs...etc.

# *CHAPITRE V*

## *Analyse des données et interprétation des résultats*

---

- Préambule.
  - 1- Les caractéristiques personnelles de la population d'enquête.
  - 2- Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse.
  - 3- Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse.
  - 4- Vérification des hypothèses.

### Préambule :

Dans le chapitre présent nous allons procéder à l'analyse et l'interprétation des données relatives à l'effet de changement. Au sein de SPA CEVITAL ou en va présenté dans un premier temps une série de tableaux simples et croisé qu'expriment les taux de pourcentage signifiant de notre questionnaire par la suite nous procéderons une analyse des résultats avec vérification des hypothèses de recherche.

A travers l'enquête que nous avons effectuée nous avons aboutie aux résultats suivant.

#### 1. Les caractéristiques personnelles de la population d'enquête.

**Tableau N°02 : la répartition de la population d'études selon le genre.**

<b>genre</b>	<b>effectifs</b>	<b>%</b>
<b>Masculin</b>	43	71,66%
<b>Féminin</b>	17	28,33%
<b>Total</b>	60	100%

Nous constatons d'après ce tableau que le sexe masculin est représenté avec un taux de 71,66% contre 28,33% du sexe féminin, on déduit alors que les hommes sont majoritaire au sein de l'entreprise CEVITAL, cela s'explique par la nature du travail qui engendre la majorité exécutifs et que les femmes préfèrent plutôt de travailler dans les postes administratifs.

**Tableau N°03 : répartition de la population d'étude selon la catégorie d'âge :**

Catégorie d'âge	effectif	%
[20-30 ans]	19	31,66%
[31-40 ans]	17	28,33%
[41-50 ans]	21	35%
[51et plus	3	5%
<b>total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

D'après les données mentionnées dans ce tableau, on constate que la catégorie d'âge la plus élevée est celle de [41-50] avec un taux de 35% suivi par la catégorie âgé entre [20-30] avec 31,66% ensuite on retrouve la catégorie moyen est de [31-40] qui représenté par un pourcentage de 28,33% et en fin la catégorie la plus minime [51 et plus avec un taux de 5%.

On remarque d'après nos données que la majorité de ces salariés sont âgés de [41-50 ans], ce qui permet a l'entreprise de compter sur eux et leur compétence, ainsi leur dynamisme et surtout leurs expérience dans le travail qui joue un rôle important dans le développement de l'entreprise et de faire face a ses défis a venir.

**Tableau N° 04 : répartition de la population d'étude selon le niveau d'instruction**

Niveau d'instruction	effectif	%
<b>Moyen</b>	12	20%
<b>Secondaire</b>	7	11,66%
<b>Universitaire</b>	41	68,33%
<b>total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Ce tableau nous démontre que le niveau d'étude des enquêtés est élevé puisque la majorité a un niveau d'instruction universitaire avec un pourcentage de 68,33%, tandis que 20% des enquêtés ont un niveau moyen, 11,66% cela est du aux exigences

## Chapitre V : analyse de données et interprétation des résultats

des postes dans cette entreprise, l'évolution technologique ainsi que la compétitivité sur le marché de travail qui nécessite des connaissances dans le domaine, dont le but d'enrichir leur potentiels, cela nécessite un niveau d'étude et des performances.

**Tableau N° 05 : répartition des salariés selon la catégorie professionnelle :**

<b>Catégorie socio professionnelle</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Cadre supérieurs</b>	12	20%
<b>Cadre moyen</b>	8	13,33%
<b>Agents de maitrise</b>	21	35%
<b>Agents d'exécution</b>	19	31,66%
<b>total</b>	60	100%

Selon les données de ce tableau, on remarque qu'un taux de 35% de nos enquêtés pour les agents de maitrise, suivi par des agents d'exécution avec un taux de 31,66 et 20% sont des cadres supérieurs et en dernière position c'est les cadres moyens avec un taux de 13,33% de notre population d'étude.

Nous constatons que la population la plus élevée est celle des agents de maitrise, cela peut s'expliquer par le besoin de SPA a la matière d'expérience et de la qualification et des compétences nécessaires pour réalisée et atteindre ses objectifs.

**Tableau N°06 : répartition des salariés selon L'ancienneté :**

Ancienneté	Effectifs	%
[01-05[ans	08	13,33%
[06-10[ans	30	50%
[11-15[ans	09	15%
[16-20[ans	04	6,66%
[21 ans et plus	09	15%
<b>Total</b>	60	100%

La lecture de ce tableau nous indique que 50% de nos enquêtés ont une ancienneté de 06 à 10 ans, 15% ont une ancienneté de 11 à 15ans et de 21ans et plus 13,33% pour ce qui ont une ancienneté de 01 a 05 ans et seulement 6 ,66 % ont une ancienneté de 16 à 20 ans.

Nous constatons que la majorité des salariés ont une expérience considérable (plus de 6ans), alors l'entreprise possède une ressource humaine expérimentée qui assure la réalisation parfaite de ses projets.

### **Synthèse des données personnelles.**

A travers les analyses présentés dans le premier axe on remarque que l'échantillon d'étude est moyens et de majorité masculin, doté d'un niveau universitaire, avec une ancienneté qui assure la réalisation parfaite de ces projets de l'avenir.

On constate que l'entreprise SPA CEVITAL voit que ces facteurs sont la pour encouragée et donnés des possibilités et opportunité pour les salariés afin d'enrichir leur parcours professionnel et au développement de leur compétence.



**2. Analyse des données et interprétation des résultats de la première hypothèse :**

« La formation de la ressource humaine dépend de la stratégie choisie par l'entreprise CEVITAL. »

**Question N°1 :** êtes vous capable d'écrire les stratégies de votre entreprise ?

**Objectifs :** savoir si les salariées ont des capacités d'écrire et déterminer les stratégies adoptées par leur entreprise.

**Tableau N° 07 : rapport entre la capacité de la description des stratégies de l'entreprise et la CSP :**

Capacité  CSP	Oui		Non		Total	
	E	%	E	%	E	%
<b>Cadre supérieurs</b>	06	50%	06	50%	12	100%
<b>Cadre moyens</b>	05	62,5%	03	37,5%	08	100%
<b>Agents de maitrise</b>	16	76,19%	05	23,80%	21	100%
<b>Agents d'exécution</b>	18	94,73%	01	5,26%	19	100%
<b>Total</b>	45	75%	15	25%	60	100%

De ce tableau, on remarque que 75% de nos enquêtés son capable d'écrire les stratégies de leur entreprise, contre 25% de ceux qui n'ont pas la capacité de la d'écrire.

On remarque également que la répartition des réponses selon la première modalité de réponse « oui » en trouve 94,73% des agents d'exécution peuvent d'écrire les stratégies adoptées par leur entreprise, suivi des agents de maitrise avec un taux de 76,19% ensuite les cadres moyens avec un taux de 62.5% et en fin les cadres supérieurs avec un taux de 50%.

## Chapitre V : analyse de données et interprétation des résultats

Concernant la deuxième modalité de réponse « non », 50% des cadres supérieurs ne peuvent pas décrire les stratégies de l'entreprise, suivi de 37.5% des cadres moyens en suite 23.80% des agents de maîtrise, et enfin les agents d'exécution avec un taux de 5.26%.

D'après les résultats de ce tableau, nous constatons que la majorité des salariés de SPA CEVITAL sont capable d'écrire les stratégies de cette dernière, malgré leur statut socioprofessionnel cela s'explique par le fait que certaines informations restent confidentielles.

**Question N°2 :** que pensez-vous de la stratégie choisie par votre entreprise ?

**Objectif :** s'avoir l'avis des salariés concernant la stratégie choisie.

**Tableau N°08 : le rapport entre l'opinion sur la stratégie choisie et la CSP.**

L'opinion  CSP	Bonne		Acceptable		Mauvaise		total	
	E	%	E	%	E	%	E	%
<b>Cadre supérieures</b>	06	50%	05	41.66%	01	8.33%	12	100%
<b>Cadre moyens</b>	03	37.5%	04	50%	01	12.5%	08	100%
<b>Agent de maîtrise</b>	09	42.85%	11	52.38%	01	4.76%	21	100%
<b>Agent d'exécution</b>	03	15.78%	09	47.36%	07	36.84%	19	100%
<b>Total</b>	21	35%	29	48.33%	10	16.66%	60	100%

De ce tableau on constate que la majorité de nos enquêtés pensent que la stratégie choisie par l'entreprise est acceptable avec un taux de 48,33% contre la moyenne de 35% relative à ce qui pense que la stratégie choisie est bonne, et enfin un taux de 16,66 trouve quelle est mauvaise.

On remarque également la répartition des réponses selon le statut professionnel est différent, car pour la première modalité de réponse on trouve les agents de maîtrise trouve que la stratégie choisie est acceptable avec un taux de 52,38%, ensuite un taux de 50% pour les cadres supérieurs, suivi de 47,36% pour les agents d'exécution et à la fin on trouve, les cadres supérieurs avec un taux de 14,66%

Concernant la deuxième modalité de réponse, on distingue que 50% des cadres supérieurs trouvent que la stratégie choisie est bonne ensuite 42,85% des agents de maîtrise, suivi de 37,5% des cadres moyens et enfin 15,78% des agents d'exécutions.

Concernant la troisième modalité de réponse, on distingue un taux de 36,84% pour les agents d'exécution trouve que la stratégie choisie est mauvaise, en suite un taux de 12,5% des cadres moyens, suivi de 8,33% des cadres supérieurs et en fin un faible taux de 4,76% pour les agents de maîtrise.

De ce fait nous pouvons constater que la majorité de nos enquêtés trouvent que la stratégie choisie par leur entreprise est acceptable et bonne, elle peut répondre aux défis de l'entreprise.

**Question N°3 :** est ce que votre formation a été annulée à la base des modifications de la stratégie de votre entreprise ?

**Objectifs :** savoir ces les formations sont annulée par les modifications de la stratégie.

**Tableau N°09 :l'opinion des salariés sur leur formation annulée a base d'un changement stratégique.**

<b>modification</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Total</b>
<b>Oui</b>	37	61.66%
<b>Non</b>	23	38.33%
<b>total</b>	60	100%

De ce tableau, on constate que la majorité de nos enquêtés pensent que leur formation sont toujours annulée a la base d'un changement stratégique avec un taux de 61.66% contre 38.33% qui voient le contraire.

De ce fait nous pouvons constater que ceux qui pensent que leur formation sont annulée a la base des modifications dans la stratégie ne répond pas a leur besoin parce que elle peut causer des problèmes pour le salariés soit pour l'adaptation sur les nouvelles stratégies.

**Question N°3 :** Est-ce que le changement au niveau de la stratégie influe t-il sur la formation ?

**Objectifs :** savoir l'influence du changement stratégique par rapport à la formation des salariées.

**Tableau N°10 : l'influence du changement stratégique sur la formation des CSP.**

L'influence <b>CSP</b>	oui		Non		Sans réponse		total	
	E	%	E	%	E	%	E	%
<b>Cadres supérieurs</b>	10	83,33%	02	16,66%	00	00%	12	100%
<b>Cadre moyen</b>	04	50%	03	37,5%	01	12,5%	8	100%
<b>Agents de maîtrise</b>	13	61,90%	08	38,09%	00	00%	21	100%
<b>Agents d'exécution</b>	02	10,52%	17	89,47%	00	00%	19	100%
<b>Total</b>	29	48,33%	30	50%	01	1,66%	60	100%

De ce tableau ci-dessus, on remarque que la majorité de nos enquêtés ayant répondu par « non » au fait qu'ils subissent qu'il n'ya pas une influence par rapport a la formation subit par les salariées suite aux changements stratégiques adopté par l'entreprise , ces derniers représenté par un taux de 50%, contre un taux de 48,33% qui ont répondu par « oui » et en fin 1,66% qui n'ont pas répondu n'est par « oui » n'est par « non ».

On remarque la répartition des réponses selon le statu professionnelle et comme suit : on trouve 89,47% des agents d'exécution disent que le changement stratégique de l'entreprise n'influence pas sur la formation, ensuit par un taux de

## Chapitre V : analyse de données et interprétation des résultats

38,09% des agents de maitrise, suivi de 37,5% des cadres moyens et enfin 16,66% des cadres supérieurs.

Concernant ce qui ont répondu par oui on trouve un taux de 83,33% des cadres supérieurs disent que le changement stratégique dans l'entreprise influence sur la formation, en suit 61,90% des agents de maitrise, suivi de 50% des cadres moyens, et enfin un taux de 10,52 des agents d'exécution.

Et en fin on trouve ce qui n'ont pas répondu, on trouve un taux de 12,5% des cadres moyens n'ont pas répondu à la question posée.

On peut déduire d'après ce tableau que malgré la différence des catégories sociales professionnelles, la majorité de nos enquêtés n'ont pas subi une influence sur leur formation suite aux changements stratégiques de leur entreprise.

**Question N°4 :** Est-ce qu'on peut trouver des relations entre la stratégie adoptée et la formation ?

**Objectifs :** savoir s'il y a une relation entre la stratégie adoptée par l'entreprise et la formation des salariées.

**Tableau N°11 : la relation entre la stratégie et la formation des CSP.**

Relation CSP	Oui		Non		Total	
	E	%	E	%	E	%
<b>Cadre supérieurs</b>	11	91,66%	01	8,33%	12	100%
<b>Cadre moyen</b>	06	75%	02	25%	08	100%
<b>Agent de maitrise</b>	11	52,38%	10	47,61%	21	100%
<b>Agent d'exécution</b>	07	36,84%	12	63,15%	19	100%
<b>Total</b>	35	58,33%	25	41,66%	60	100%

De ce tableau, on remarque que 58,33% de nos enquêtés voient qu'il y a une relation entre la stratégie adoptée et leur formation, contre 41,66% qui voient le contraire.

On remarque également que la répartition des réponses selon la première modalité de réponse « oui » en trouve 91,66% des cadres supérieurs aperçoit qu'il y a une relation entre la stratégie et la formation au sein de l'entreprise, suivi des cadres moyens avec un taux de 75% ensuite les agents de maîtrise avec un taux de 52,38% et enfin les agents d'exécution avec un taux de 36,84%.

Concernant la deuxième modalité de réponse « non » qui voient le contraire on a les agents d'exécution avec un taux de 63,15% suivi par les agents de maîtrise avec un taux de 47,61%, ensuite 25% des cadres moyens et pour finir 8,33% pour les cadres supérieurs.

D'après les résultats de ce tableau, on constate que la majorité de nos enquêtés aperçoivent qu'il y a une relation entre la stratégie adoptée par l'entreprise et la formation, et cela s'explique par le fait qu'à chaque fois l'entreprise adopte une nouvelle stratégie, c'est toujours de bien formés ces salariés pour un changement prévu, c'est non il serait difficile de suivre le train des changements induit par les nouvelles stratégies.

**Question N°5 :** pensez-vous que la formation des ressources humaines est importante pour s'adapter à la stratégie choisie par l'entreprise ?

**Objectifs :** savoir si la formation est nécessaire pour s'adapter à la stratégie choisie par l'entreprise.

**Tableau N°12 : l'avis des CSP concernant la formation afin de s'adapter à la stratégie choisie :**

L'adaptation CSP	Oui		Non		Total	
	E	%	E	%	E	%
<b>Cadre supérieurs</b>	09	75%	03	25%	12	100%
<b>Cadre moyens</b>	07	87,5%	01	12,5%	08	100%
<b>Agent de maitrise</b>	17	80,95%	04	19,4%	21	100%
<b>Agent d'exécution</b>	04	21,05%	15	78,94%	19	100%
<b>Totale</b>	37	61,66%	23	38,33%	60	100%

De ce tableau on remarque que 61,66% de nos enquêtés voient que la formation joue un rôle nécessaire pour s'adapter a la stratégie choisie par l'entreprise, contre 38,33% qui voient le contraire.

On remarque également que la répartition des réponses selon la première modalité de réponse « oui » 87, 15% pensent que la formation est une ressource pour s'adapter aux choix stratégique de l'entreprise, suivi des agents de maitrise avec un taux de 80,95% ensuite les cadres supérieurs avec 75%et enfin les agents d'exécution avec un taux de 21,05%.

Concernant la deuxième modalité de réponse « non » qui voient le contraire, on a les agents d'exécution avec un taux de 78,94%, suivi de 25% des cadres supérieurs, ensuite 19,04% des agents de maitrise et pour finir les cadres moyens avec un taux de 12,5%.

On peut déduire d'après ce tableau que la majorité des enquêtés voient que la formation est nécessaire et essentiels dans la vie professionnelle pour s'adapter aux stratégies choisie dans l'entreprise.

**3. Analyse des données et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse :** La formation répond aux nouveaux objectifs visée par la stratégie de l'entreprise CEVITAL.



**Question N° 01 :** Est-ce que vous avez reçu des formations par rapport aux changements stratégiques de l'entreprise ?

**Objectifs :** savoir c'est les salariées ont reçu des formations par rapport a un changement dans la stratégie.

**Tableau N° 13 :** l'avis des CSP sur les formations reçu par rapport aux changements stratégiques dans l'entreprise.

Les formations reçues	Oui		Non		%	
	E	%	E	%	E	%
<b>CSP</b>						
<b>Cadre supérieurs</b>	08	66,66%	04	33,33%	12	100%
<b>Cadre moyens</b>	09	100%	00	00%	09	100%
<b>Agent de maîtrise</b>	12	60%	08	40%	20	100%
<b>Agent d'exécution</b>	10	52,63%	09	47,36%	19	100%
<b>Totale</b>	39	65%	21	35%	60	100%

Les résultats de tableau ci-dessus montrent que l'ensemble de notre population d'études ayant répondu par « oui » il son reçu des formations par rapport à un changement stratégique dans leur entreprise, ce dernier représenté avec un taux de 65% contre 35% qui ont répondu par « non ».

On remarque la répartition des réponses selon la catégorie sociaux professionnelle est comme suit : on trouve 100% des cadres moyens ont reçu des formations face a un changement stratégique, ensuite 66,66 % des cadres supérieurs, suivi de 60 % des agents de maîtrise et enfin les agents d'exécution avec un taux de 52,63.

## Chapitre V : analyse de données et interprétation des résultats

Concernant ceux qui ont répondu par « non » on trouve 47,36% des agents d'exécution n'ont pas reçu des formations par rapport aux changements dans la stratégie de l'entreprise, suivi de 40% des agents de maîtrise et enfin 33,33% des cadres supérieurs.

On peut déduire d'après ce tableau que malgré la différence de catégorie sociaux professionnelle sur les formations reçus, la majorité des salariées ont reçu des formations face à ce changements stratégique de l'entreprise.

**Question N°2 :** panser vous que la formation joue un rôle important par rapport aux objectifs visée par la stratégie de l'entreprise ?

**Objectifs :** savoir c'est la formation est importante pour atteindre les objectifs visée par la stratégie de l'entreprise.

**Tableau N°14 :l'avis des CSP concernant le rôle de la formation par rapport aux objectifs visée par l'entreprise.**

Le rôle	Oui		Non		Total	
	E	%	E	%	E	%
<b>CSP</b>						
<b>Cadres supérieurs</b>	09	75%	03	25%	12	100%
<b>Cadre moyen</b>	08	100%	00	00%	08	100%
<b>Agent de maîtrise</b>	15	71,42%	06	28,57%	21	100%
<b>Agent d'exécution</b>	09	47,36%	10	52,63%	19	100%
<b>Totale</b>	41	68,33%	19	31,66%	60	100%

Les résultats de tableau ci-dessus montrent que l'ensemble de notre population d'études ayant répondu par « oui » voient que la formation joue un rôle important par rapport aux objectifs visée par la stratégie de l'entreprise, ces derniers représenté avec un taux de 68,33%, contre 31,66% qui voient le contraire.

En remarque également que la répartition des réponses selon la première modalité de réponse « oui », 100% des cadres moyens trouve que la formation joue un rôle important par rapport aux objectifs visés par la stratégie, ensuite 75% des cadres supérieurs, suivi des agents de maîtrise avec un taux de 71,42% et enfin 47,36% pour les agents d'exécution.

Concernant la deuxième modalité de réponse « non » qui voit le contraire, on a les agents d'exécution avec un taux de 52,63%, suivi les agents de maîtrise avec un taux de 28,57%, et pour finir par les cadres supérieurs avec 25%.

On constate que la majorité de nos enquêtés trouve que la formation est nécessaire pour les salariées et que cette dernière joue un rôle très important pour développer les compétences et atteindre les objectifs visés par la stratégie.

**Question N°3** : Est-ce que la formation que vous avez reçue répond aux nouvelles exigences de votre poste ?

**Objectifs** : savoir c'est la formation reçu répond aux nouvelles exigences de poste.

**Tableau N°15** : l'influence de la formation reçu sur les nouvelles exigences de poste.

L'exigence  CSP	Oui		Non		Total	
	E	%	E	%	E	%
[1-5ans]	07	77,77%	02	22,22%	09	100%
[6-10ans]	19	65,51%	10	34,48%	29	100%
[11-15ans]	04	44,44%	05	55,55%	09	10%
[16-20ans]	01	25%	03	75%	04	100%
[21et plus [	03	33,33%	06	66,66%	09	100%
<b>Total</b>	33	55%	27	45%	60	100%

Suite aux données de ce tableau, on remarque que la majorité de non enquêtés représenté de 55% voient que la formation reçu répond aux nouvelles exigences de poste, contre 45% ce qui dit le contraire.

On remarque pour ce qui nous ont répondu par « oui » a notre question concernant la formation et les exigences de post, on trouve 77,77% qui ont une ancienneté entre [1-5ans], suivi de 65,51% de ceux qui ont une ancienneté entre[6-10ans], ensuite ceux dont l'ancienneté varié de [11-15ans] avec un taux de 44,44%, puis 33,33% ont une ancienneté de [21et plus[ et pour finir ce qui ont une ancienneté entre [16-20ans] représenté par 25%.

## Chapitre V : analyse de données et interprétation des résultats

Par contre, pour ceux qui nous ont répondu par « non », on retrouve 75% de ceux qui ont une ancienneté de [16-20ans], suivi de 66,66 de ceux qui ont une ancienneté entre [21et plus], ensuite ceux dont l'ancienneté varié de [11-15ans] avec un taux de 55,55%, puis 34,48% ont une ancienneté de [6-10ans], et enfin pour ceux qui ont une ancienneté de [1-5ans] avec un taux de 22,22%.

De ce fait on constate que la majorité de nos enquêtée trouve que la formation reçu par les salariées répond aux nouvelles exigences du poste, et que la formation reste toujours nécessaire malgré la différence dans l'ancienneté de chaque salariée.

**Question N°4** : les objectifs visée par la stratégie sont en rapport avec ?

**Objectifs** : les objectifs de la stratégie et leur rapport.

**Tableau N° 16** : savoir l'objectif tracé par les nouvelles stratégies et leur rapport.

<b>Rapport</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Total</b>
<b>Nouveaux changement</b>	12	20%
<b>Responsabilité</b>	10	16.66%
<b>Promotion</b>	20	33.33%
<b>Nouvelle technologie</b>	13	21.66%
<b>Méthodes de travail</b>	05	8.33%
<b>Total</b>	60	100 %

On constate d'après ces résultats que les objectifs visée par la stratégie sont en rapport avec la promotion avec un taux de 33.33, ensuite la nouvelle technologie avec 21.66%, suivi de 20% pour les nouveaux changement, et 16.66 pour les responsabilités et pour finir les méthodes de travail avec un faible taux de 8.33%.

De ce fait ne pouvons constater que la plus part de nos enquêté vois que la promotion elle est le meilleur rapport visée par la stratégie de l'entreprise.

**Question N°5 :** Avez-vous trouvé des difficultés de préparer vos formations face à un changement stratégique ?

**Objectifs :** savoir c'est les salariées de CEVITAL rencontrant des difficultés dans leur formation lorsqu'on leur a induit un changement stratégique.

**Tableau N°17: relation entre la CSP et les difficultés rencontrées face à un changement stratégique.**

CSP	Oui		non		Total	
	E	%	E	%	E	%
<b>Cadre supérieurs</b>	08	66,66%	04	33,33%	12	100%
<b>Cadre moyen</b>	08	100%	00	00%	08	100%
<b>Agent de maîtrise</b>	15	71,42%	06	28,57%	21	100%
<b>Agent d'exécution</b>	05	26,31%	14	73,68%	19	100%
<b>Total</b>	36	60%	24	40%	60	100%

De ce tableau, on remarque que la majorité de nos enquêtés rencontrent des difficultés et qui sont représentés par un pourcentage de 60%, contre 40% relative à ceux qui n'ont pas de difficulté suite au changement stratégique dans l'entreprise.

On remarque également que la répartition de réponse selon le statut professionnel, car pour la première modalité de réponse on trouve 100% de ceux qui rencontrent des difficultés qui sont les cadres moyens, ensuite par les agents de maîtrise avec un taux de 71,42%, suivi de 66,66% des cadres supérieurs et enfin un faible taux de 26,31% des agents d'exécution.

Concernant la deuxième modalité de réponse, on distingue que 73,68% des agents d'exécution trouvent pas de difficulté, suivi par les cadres supérieurs avec un taux de 33,33%, et enfin 28,57% des agents de maîtrise.

## Chapitre V : analyse de données et interprétation des résultats

On constate qu'il existe un taux élevé pour ceux qui rencontrent des difficultés lorsqu'on adopte un changement stratégique dans l'entreprise.

**Question N°6:** Est-ce que la formation elle est adéquate par rapport aux changements stratégique ?

**Objectifs :** savoir c'est la formation elle est adéquate aux changements stratégique dans l'entreprise.

**Tableau N°18: l'avis de CSP concernant l'adéquation de la formation face à un changement stratégique.**

L'adéquation  CSP	Oui		Non		Total	
	E	%	E	%	E	%
<b>Cadre supérieurs</b>	08	66,66%	04	33,33%	12	100%
<b>Cadre moyen</b>	07	87,5%	01	12,5%	08	100%
<b>Agent de maitrise</b>	16	76,19%	05	23,80%	21	100%
<b>Agents d'exécution</b>	08	42,10%	11	57,89%	19	100%
<b>Total</b>	39	65%	21	35%	60	100%

D'après les données enregistré ci-dessus, on constate que 65% de nos enquêtés trouve que la formation elle est adéquate par rapport aux changements stratégique dans l'entreprise.

On remarque également que la répartition des réponses selon le statu professionnelle comme suit : on trouve 87,5% des cadres moyens qui trouve que la formation elle est adéquate aux changements stratégique, ensuite en trouve les agents de maitrise avec un taux de 76,19%, suivi de 66,66% pour les cadres supérieurs, et enfin 42,10 pour les agents d'exécution.

## Chapitre V : analyse de données et interprétation des résultats

Concernant ceux qui trouvent que la formation elle n'est pas adéquate aux changements stratégiques, on trouve 57,89% pour les agents d'exécution, ensuite les cadres supérieurs avec un taux de 33,33%, suivi de 23,89% pour les agents de maîtrise, et pour finir les cadres moyens avec un faible taux de 12,5%.

D'après cette lecture statistique, on déduit que la majorité de nos enquêtés trouve que la formation elle est adéquate par rapport aux changements stratégiques dans l'entreprise.

**Tableau N°19 : le rapport entre l'objectif visé par la stratégie et la formation requis.**

objectifs	Oui		Non		total	
	E	%	E	%	E	%
<b>Rapport</b>						
<b>Nouveaux changements</b>	08	13.33%	04	6.66%	12	20%
<b>Responsabilité</b>	06	10%	04	6.66%	10	16.66%
<b>Promotion</b>	16	26.66%	04	6.66%	20	33.33%
<b>Nouvelle technologie</b>	10	16.66%	03	5%	13	21.66%
<b>méthode</b>	04	6.66%	01	1.66%	05	8.33%
<b>Total</b>	44	73.33%	16	26.66%	60	100%

D'après les données relatives de ce tableau, on constate que la majorité de l'enquêtée et qui sont d'un taux de 73.33%, trouve que les objectifs visés par la stratégie de l'entreprise ont un rapport avec les formations reçues, contre 26.66% qui voient le contraire.

En remarque également que la répartition des réponses selon la première modalité de réponse « oui », 26.66% trouve que les objectifs visés par la stratégie de l'entreprise ont un rapport avec la promotion, ensuite la nouvelle technologie avec un taux de



16.66, suivi de 13.33% pour les nouveaux changements, après la responsabilité avec un taux de 10%, et pour finir 6.66% pour la méthode de travail.

Concernant la deuxième modalité de réponse « non » qui voient le contraire en trouve 6.66 % de nos enquêtés trouve que les objectifs visée par la stratégie son en rapport avec les nouveaux changements, et la nouvelle technologie et la responsabilité, ensuite 5% pour les nouvelles technologies, et pour finir un taux très faible de 1.66% pour la méthode de travail.

D'après les résultats de ce tableaux, nous constatons que la majorité des salariés de la SPA CEVITAL trouve que il ya un rapport entre les objectifs visée par la stratégie de l'entreprise et les formations recuis.

### 2. Vérification des hypothèses :

Après avoir analysé les résultats de notre technique relative « questionnaire », on va procéder à la vérification de nos deux premières hypothèses.

#### 1<sup>ère</sup> hypothèse :

Les résultats obtenus à travers la vérification de la première hypothèse émise auparavant qui suppose que « la formation du personnel dépend de la stratégie choisie par l'entreprise CEVITAL. »

Cela est confirmé par les réponses qu'on a pu obtenir des différents questions qu'on a posée aux enquêtés, et on se référant aux donnée de la question N°1 « êtes-vous capable de décrire les stratégies de votre entreprise ? » Ce qui nous montre que 75% de l'ensemble des quatre catégories socio professionnel trouve qu'ils peuvent d'écrire la stratégie de leur entreprise, vue que CEVITAL procède toujours a une actualisation et la mise en œuvre de ces nouveau choix stratégique sur les différents salariée et que malgré que ses salariées peuvent d'écrire la stratégie de leur entreprise mais certain informations restent confidentielles.

En se référant aussi aux données de la question N°4 « est ce que en peut trouver des relations entre la stratégie adopté et la formation ? »

On a déduit que la plus part de notre population trouve qu'il ya une relation entre la stratégie et la formation avec un taux 58,33% et cela revient au fait positif résultat de ces changements stratégique.

Ajoutant a cela, d'après les résultats de nos 60 enquêté concernant la question N°5 « pensez vous que la formation des ressources humaines est importante pour s'adapter a la stratégie choisie par l'entreprise ? ».On trouve 61,66% qui voient que la formation joue un rôle important et nécessaire à fin de s'adapter à la stratégie choisie par l'entreprise et aussi face a ces changements.

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

### **2eme hypothèse :**

A la lumière des résultats obtenus, il nous est possible de confirmé notre deuxième hypothèse émise au départ qui suppose que « la formation répond aux nouveaux objectifs visée par la stratégie de l'entreprise CEVITAL. »

A travers des réponses qu'on a obtenu des différentes questions qu'on posée et en se référant aux donnée recueillies de nos enquêtés sur la question N° 01 « Est-ce que vous avez reçu des formations par rapport aux changements stratégique de l'entreprise ? »La majorité des salariées voient qu'ils sont reçus des formations par rapport aux changements stratégiques dans leur entreprise avec un taux de 65% qui vise à les préparer et les assurer face a des changements dans leur entreprise.

En se référant aussi aux donnée de la question N°02 « pensez vous que la formation joue un rôle important par rapport aux objectifs visée par la stratégie de l'entreprise ? » on trouve 68,33% de notre population pensent que la formation joue

un rôle important et quelle est nécessaire afin de développer les compétences et de les adapter aux objectifs visée par la stratégie de l'entreprise.

Ajoutant à cela d'après les résultats obtenu de la question N°7 « Est-ce que la formation que vous avez reçue répond aux nouvelles exigences de votre poste ? » on a trouvé que 55% de nos enquêté pensent que la formation que les salariées ont reçu répond positivement aux nouvelles exigences de poste occupé.

De ces résultats, on confirme notre deuxième hypothèse par la majorité de notre population d'enquête.

Pour conclure, et a la lumière de tout ce qui a été mise en évidence et après les résultats obtenu au cours de notre recherche, et la confirmation de nos deux hypothèses, alors il nous est possible de confirmé notre hypothèse principale émise comme suite : « le changement au niveau de la stratégie de l'entreprise influence sur la réadaptation de contenu de la formation destiné a la ressource humaine ».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.

Au terme de notre travail qui porte sur le changement stratégique dans l'entreprise et l'adaptation de la formation des ressources humaines, et durant notre stage pratique au sein de la SPA CEVITAL nous avons pu collecter des données qui nous ont permises de confirmer nos hypothèses émises au départ et ensuite de répondre à notre question. Nous avons constaté que le changement au niveau de la stratégie influence sur la formation du personnel, et elle donne aux salariés une chance de développer leurs connaissances et leurs compétences.

Nous pouvons dire aussi que ce thème fait sujet d'actualité au point qu'aucune entreprise n'échappe aujourd'hui à cette démarche qui nécessite une maîtrise, parce qu'adopter une nouvelle stratégie contribue toujours aux changements du processus du travail et à la répartition des responsabilités dans chaque service et département, car l'objectif ultime de toute entreprise est d'assurer sa croissance et amplifier son profil, garantir sa survie, surtout qu'aujourd'hui la concurrence s'intensifie de plus en plus, pour la réalisation de cet objectif, l'entreprise doit prendre en considération les changements de son environnement afin d'adopter les choix qui doivent être conforme à ses espérances, d'autre part, les salariés doivent faire en sorte d'être à jours et de s'améliorer de jours en jour.

Enfin, l'entreprise CEVITAL représente un exemple algérien, qui veille toujours à la satisfaction et l'adaptation de ses salariées sur tout changements pour pouvoir assurer l'évolution de cette dernière.

## **La liste bibliographique.**

### **Ouvrage thématique :**

- 1- ALBARRILLO Luc, Apprendre à chercher l'acteur social et la recherche scientifique, 2eme édition, Boeckle Bruxelles, année non cité.
- 2- ANNE -Marie B, management des entreprises, édition DUNOD, année non cité.
- 3- BALLAND Set et ANNE Marie B, management des entreprises en 24 fiches, DUNOD édition, année non cité.
- 4- CADIN Loïc, la gestion des ressources humaines, 3eme édition, DUNOD, 2007.
- 5- COHEN Hegel Annick, toute les fonctions ressource humaine, 2eme édition, DUNOD, 2010.
- 6- COSTER Michel, entrepreneuriat, Pearson éducation, France, 2009.
- 7- CROUE Charles, marketing international, 4eme édition de boek et larcier S.A, 2003.
- 8- DELACHE Xavier, GASTALDO Sylviane, les instruments des politiques d'environnement économique et stratégique, N°252-258 octobre/ novembre, 1992.
- 9- DESREUMAUX Alain, introduction a la gestion, édition ARMAND Colin, 1992.
- 10- DESREUMAUX Alain, LECOCO Xavier et all, stratégie, édition PEARSONS éducation, 2eme édition, paris, 2009.
- 11- DOLAN Shimon, psychologie du travail et comportement organisationnelle, 2eme édition, canada, 1990.
- 12- GARIBALDI Gérard, Analyse stratégique, édition d'organisation Eyrolles, paris, année non cité.
- 13- GENEVIENE – Lacono, gestion des ressources humaines, éditions CASABAH, Algérie, 2004.

- 14- HINDLEY –Peggy, APARISI David, préface de Frank Bournois, GPEC et PSE, édition d'organisation, groupe Eyrolle, paris, année non cité.
- 15- JACQUES Soyer, édition d'organisation, paris, 1998.
- 16- JEAN Marie Citeau, gestion des ressources humaine, principe généraux et cas pratique, 3eme édition, DOLLAZ Armand Colin, 1994,2002, paris.
- 17- JOHNSON Gerry, SHOLES Kevan et all, stratégique , PEARSONS education France, 7eme edition, Paris, an née non cite.
- 18- LANDON Kenneth et LONDON Jane, management des Systèmes d'information, 11eme édition, paris, 2010.
- 19- MARCHENSAY Michel, management stratégique, édition l'ARDEG, 2004.
- 20- MARIUS Plante, MICHEL M'accote, évaluation de la formation en milieu organisationnelle, édition gouvernement du Québec, 1996.
- 21- MONREAU Michel, management des organisations touristique, 2eme édition, Bréal, 2008.
- 22- M eme BELKAKLA, le système d'évaluation de la formation des ressources humaines, Alger, 2006.
- 23- PELLETIER Arnaud et CUENOT Patrick, intelligence économique, monde d'emploi, édition PEARSON France, 2013.
- 24- PERRETTI Jean-Marie, ressource humaine et gestion du personnel, 2eme édition, paris, 1998.
- 25- PERRETTI Jean-Marie, gestion des ressources humaines, 12eme édition paris, 2004-2005.
- 26- PERRETTI Jean-Marie, ressource humaine et gestion de personne, édition Vuibert, 6eme édition, paris, 2007.
- 27- RUNET Therry B, management des organisations, édition Bréal, 2006.
- 28- SABINE Enbues-Seguin, la sociologie du travail, édition la DECOUVERT, paris, 1999.
- 29- SAIS Maurice, MATAIS Emmanuel, stratégie d'entreprise : évolution de la pensée, édition groupe EDHEC, Marseille, l'année non cité.

**30-** SEKIOU Lak dar, JEAN Marie P, et les autres, gestion des ressources humaines, édition université Québec, 1993.

**31-** SEKIOU Lak dar, et LOUNIS Blonpin, gestion du personnel, les éditions d'organisations, 26 avenue EMILE Zola, paris, 1986.

**32-** SOYER Jaque, fonction de la formation, les éditions d'organisation, paris, 1998-1999.

**33-** THEVENT Maurice, la culture d'entreprise, presse universitaire, France, 2010.

**34-** TOUMSIN Christophe, la formation en entreprise, enjeux et stratégie, 2eme édition, paris, 2005.

**Ouvrage méthodologique :**

**1-** AKTOUF Omar, méthodologie des sciences sociale et approche qualitative des organisations, édition macintosh, Montréal, 1987.

**2-** BOUDON Raymond, les méthodes en sociologie, édition PUF, 11eme édition actualisée, paris, 1969.

**3-** ANGERS Maurice, initiation pratique a la méthodologie des sciences sociale, édition CASBAH, Alger, 1997.

**Les dictionnaires :**

**1-** DORTIER Jean –François, le dictionnaire des sciences humaine, édition sciences humaine, France, 2004.

**Les revues :**

**1.** LEMIRE Louise, CHAREST Eric et all, la planification des ressources humaine « théorie et application dans les administrations publique au XXI siècle », édition N°3, presse de l'universitaire du Québec, 2011.

**Webographie :**

**1-** [http : // la formation stratégique/ téléchargement htm](http://laformationstrategique.com/telchangement.htm). Année non cité.

# Introduction



# Partie Théorique

# Partie Pratique

# Conclusion

Liste  
Bibliographique

# Annexes

# Cadre méthodologique de la recherche

## **Annexe N° 01**

**Université Abderrahmane Mira Bejaia**

**Faculté des Sciences Humaines et Sociales**

**Département des Sciences Sociales**

**Questionnaire de recherche :**

**Sur le thème :**

*L'adéquation de la gestion stratégique de l'entreprise et la formation du personnel.*

**Cas pratique : CEVITAL.**

En vue de l'obtention du diplôme de Master II en Sociologie du Travail et des Ressources Humaines, nous tenons à réaliser une étude quantitative dont le sujet est :

« L'adéquation de la gestion stratégique de l'entreprise et la formation du personnel. »

Pour se faire, nous vous remettons ce modeste questionnaire, dont lequel nous vous assurons l'anonymat de vos réponses.

Nous tenons à vous rassurer que les informations fournis ne seront utilisées que dans le cadre de la recherche et qu'a des fins scientifiques et objectifs.

On vous remercie d'avance pour votre précieuse collaboration.

**Préparé par les étudiants :**

\*CHENNA Abdelghani.

\*BOULAINÉ Massinissa.

**Encadré par :**

M.CHALAL M.

**Année universitaire**

**2014/2015**

# Annexe N° 01

## AXE I : Donnée personnelles :

### 1. Le sexe :

Masculin

féminin

### 2. Catégorie d'âge :

[20-30 ans]

[31-40ans]

[41-50ans ]

[51- et plus]

### 3. Niveau d'instruction :

Moyen

secondaire

Universitaire

### 4. Catégorie professionnelle :

Cadre supérieur

cadre

Agent de maîtrise

Agent d'exécution

### 5. Ancienneté :

[01-05ans]

[16-20ans]

[06-10ans]

[21ans et plus]

[11-15ans]

## AXE II : l'effet de la stratégie de l'entreprise sur la formation :

1. Êtes-vous capable d'écrire les stratégies de votre entreprise ?

Oui

Non

Justifier c'est oui

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

2. Que penser vous des stratégies choisies par votre entreprise ?

Bonne

Acceptable

mauvaise

3. Avez-vous rencontré des difficultés lors de la mise en oeuvre d'une nouvelle stratégie ?



## Annexe N° 01

Oui  Non

Justifier.....  
.....  
.....

4. Est-ce que le changement au niveau de la stratégie influe t-il sur la formation ?

Oui  Non

Justifier :.....  
.....  
.....

5. Est-ce qu'en peut trouver des relations entre la stratégie adopté et la formation ?

Oui  Non

Justifier :.....  
.....  
.....

6. Panser vous que la formation des ressources humaines constitue –elles une ressource afin de s'adapter à la stratégie choisie par l'entreprise ?

Oui  Non

Justifier :.....  
.....  
.....

7. Est-ce que la stratégie choisie par l'entreprise prend en considération la formation comme une source de développer certain compétence ?

Oui  Non

8. Est-ce que votre formation a été annulé a la base des modifications de la stratégie de votre entreprise?

Oui  Non

## Annexe N° 01

Justifier : .....

.....

.....

.....

9. les formations sont elles considérées par la direction générale comme l'un des leviers clés du déploiement de la stratégie de l'entreprise ?

Oui  Non

10. les formations sont elles conçues et pilotées par des personnes qui en parfaitement compris les priorités stratégique de l'entreprise ?

Oui  Non

11. Est-ce que la formation arrive à répondre dans le temps par rapport aux délais des objectifs tracés par l'entreprise ?

Oui  Non

Justifier : .....

.....

.....

.....

### **AXE III: les objectifs visés par la stratégie par rapport à la formation :**

1. Est-ce que vous avez reçu des formations par rapport aux changements stratégiques de l'entreprise ?

Oui  Non

2. Panser vous que la formation joue un rôle important par rapport aux objectifs visée par la stratégie de l'entreprise ?

Oui  Non

Justifier : .....

.....

.....

.....

3. Est il important de développer les formations lorsque vous adopter une nouvelle stratégie ?

Oui  Non

## Annexe N° 01

4. Avis vous subit des formations pour développer vos connaissances afin de s'adapter aux changements stratégiques ?

Oui  Non

5. les objectifs visée par a la stratégie sont en rapport avec :

\*Nouveaux changement

\*Responsabilité

\*Promotion

\*nouvelle technologie

\*méthode de travail

6. Est-ce que la formation de la ressource humaine répond aux objectifs visée par la stratégie de l'entreprise ?

Oui  Non

Justifier : .....

.....

.....

.....

6. Est-ce que la formation que vous avez reçue répond aux nouvelles exigences de votre poste ?

Oui  Non

Justifier : .....

.....

.....

.....

7. Avez-vous trouvé des difficultés de préparer vos formations face à un changement stratégique ?

Oui  Non

Justifier : .....

.....

.....

.....

8. Est-ce que la formation elle est adéquate par rapport aux changements stratégiques ?

Oui  Non

## Annexe N° 01

Justifier :

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

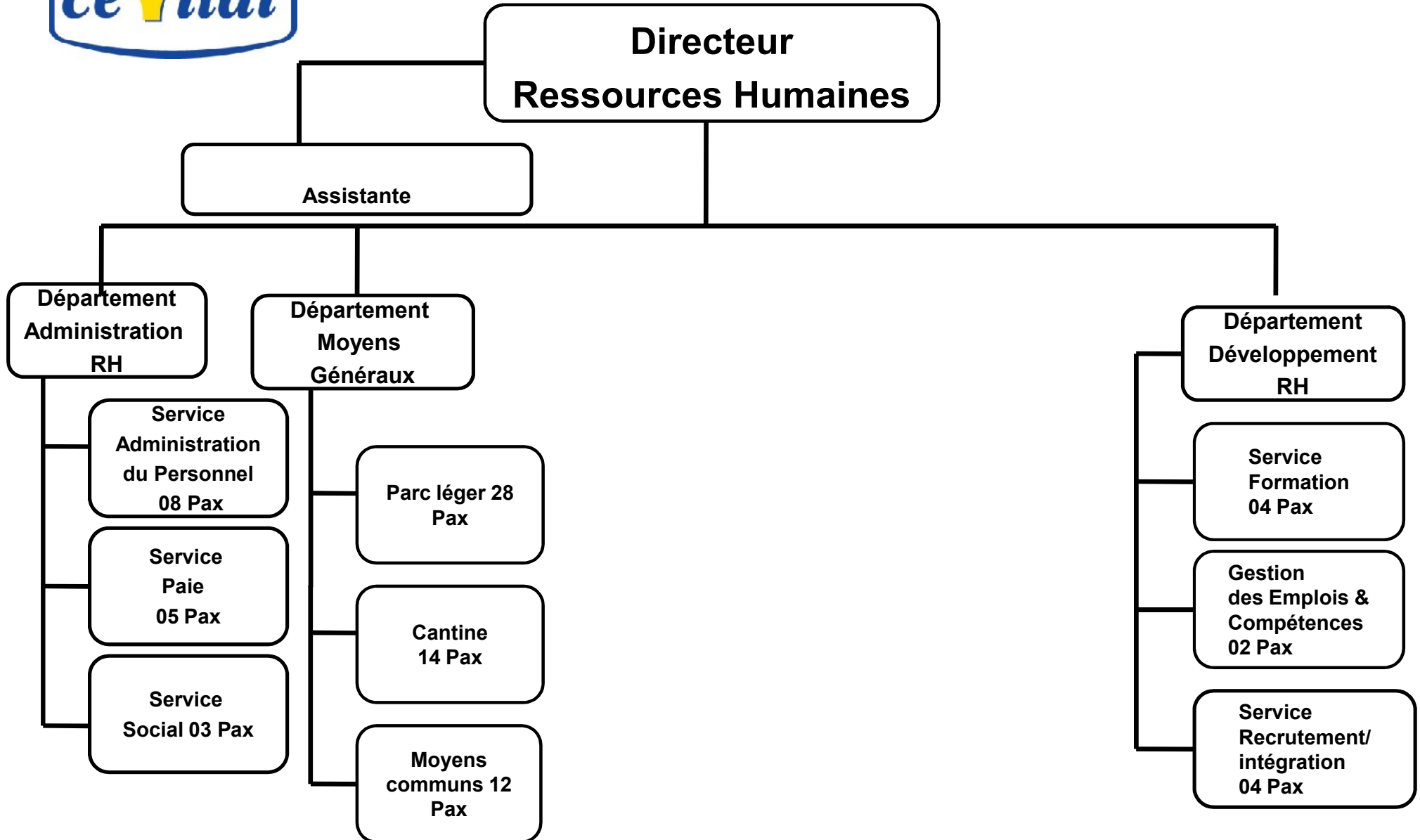
9. Les formations produisent elles un impact incontestable sur la performance des personnes et la stratégie choisie par l'organisation ?

Oui  Non

10. Les formations ont-elles pour objectif de permettre à l'entreprise de concrétiser des avantages concurrentiels parfaitement explicites ?

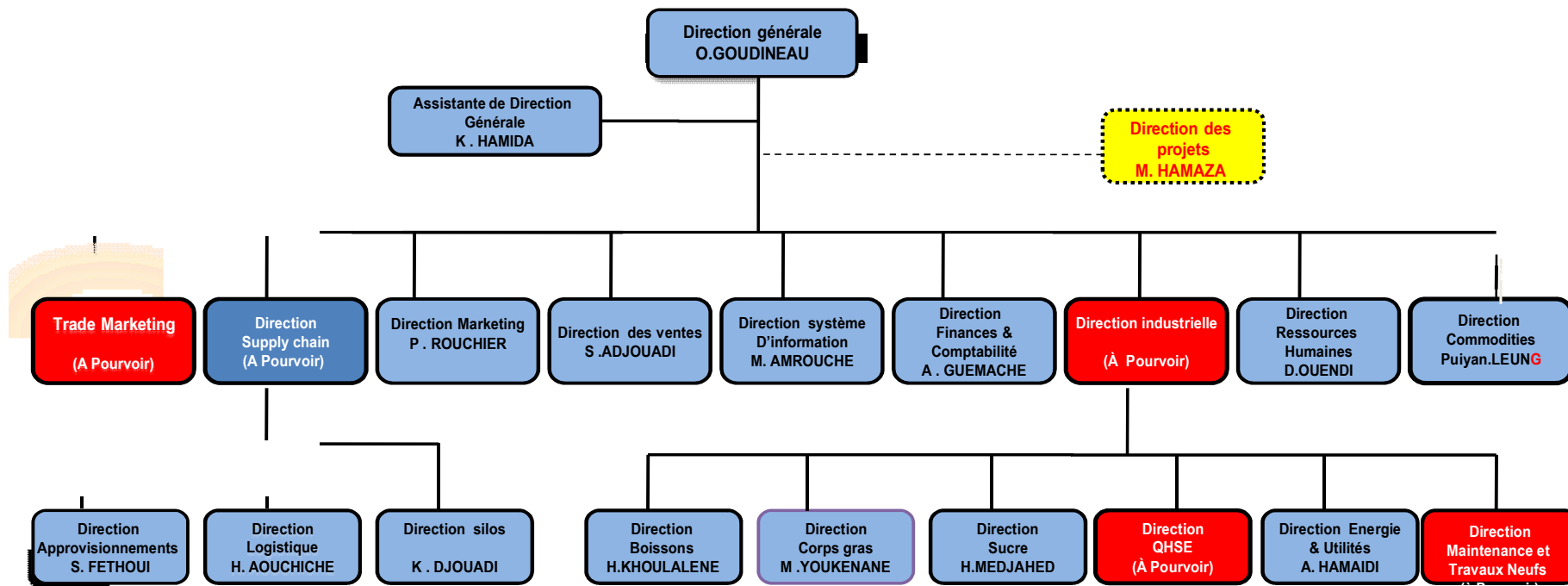
Oui  Non

# Organigramme de la Direction des Ressources Humaines





## ORGANIGRAMME GENERAL DE CEVITAL FOOD



Effectifs : 23