

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

Mémoire de fin de cycle

**En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en sociologie du travail et des
ressources humaines**

Thème :

**L'impact de la motivation sur le développement
des compétences des nouveaux recrues**

Cas d'étude : SPA CEVITAL

Présenté par :

Mr. BAIR Abdel Hamid

Encadré par :

Mr. DJOUDER Samir

Année universitaire :

2012-2013

Remerciement

Nous tenons à remercier ALLAH de nous avoir procuré du courage et de nous avoir guidés au bon chemin tout au long de notre vie.

Nous tenons aussi à remercier respectivement tous ceux qui ont contribué même avec un petit sourire à la réalisation de ce travail

Nous remerciment vont aussi en premier témoignage à M. DJOUDER pour sa direction de ce travail, sans oubliés nos aimables enseignants durant notre cursus,

A Mme BELLABESSE de nous avoir encadré au niveau de CEVITAL sans oublié tous le personnel des services ressource humaine.

Nous remerciment à nos amis, camarades et la plus chère SABRINA.

Nous remerciment vont aussi aux membres de jury ayant accepté de leur part l'évaluation de ce modeste travail.

Dédicace

*Je dédie cet humble travail,
À mes très chers parents, pour leurs amours et
sacrifices
À mes adorables frères, sœurs pour leurs patiences
À mes proches, amis et toute ma grande famille,
pour leurs soutient et encouragements,
À toutes les personnes qui connaissent
ABDELHAMID de près ou de loin, seulement
pour leurs existences, À tous ceux qui sont proches
de mon cœur et dont je n'ai pas cité le nom et au
bonheur des plus chers je dédier ce modeste travail.*

Sommaire

Introduction

Partie théorique

Chapitre I : Le cadre méthodologique

Préambule :

1- Les motifs du choix du thème.....	05
2- Les objectifs de la recherche.....	06
3- La problématique.....	06
4- La formulation des hypothèses	
4-1- Définitions.....	09
4-2-Formulation des hypothèses.....	09
5- Opérationnalisation des concepts.....	10
6- La méthode et technique utilisée	
6-1- Le choix de la méthode.....	14
6-2- Les techniques d'enquête.....	14
7- L'échantillonnage.....	17
8- Les difficultés rencontrées.....	18

Chapitre II : Motivation et développement des compétences

Préambule :

1- La notion de motivation

1-1- Définition de la motivation.....	20
1-2- Les caractéristiques de la motivation.....	21
1-3- Les approches théoriques de la motivation.....	22

2- La notion de compétence

2-1- Définition de la compétence.....	27
2-2- Les types de compétences.....	28
2-3- Les dimensions de la compétence.....	29
2-4- Les approches théoriques de la compétence.....	30
2-5- Les modèles de la compétence.....	33

3- Les facteurs de développement et de valorisation des compétences

3-1- Formation comme facteur de valorisation des compétences.....	35
3-2- La mobilité des travailleurs.....	37
3-3- La motivation des salariés.....	38

4- Des approches théoriques sur le développement des compétences

4-1- La théorie VIE de V.VROOM.....	40
4-2- L'approche par les compétences des ressources humaines.....	42

Partie pratique :

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil

Préambule :

- 1- Historique de l'entreprise CEVITAL.....46
- 2- La localisation de l'entreprise CEVITAL.....46
- 3- Les différentes activités de l'entreprise.....46
- 4- L'organisation générale et composante de la direction générale.....47

Chapitre IV : Analyse et interprétation des résultats

Préambule :

- 1- Analyse et interprétation des tableaux.....54
- 2- Synthèse des résultats des hypothèses.....83
 - 2-1- Synthèse des résultats de la première hypothèse.....83
 - 2-2- Synthèse des résultats de la seconde hypothèse.....84
- 3- Synthèse générale.....85

Conclusion

Liste bibliographique

Les annexes

Liste des abréviations :

GRH	G estion des R essources H umaines
RH	R essources H umaines
SPA	S ociété P ar A ctions
CDD	C ontrat à D urée D éterminé
CTA	C ontrat de T ravail A ider
INSFP	I nstitut N ational S upérieur de F ormation P rofessionnelle
CFPA	C entre de F ormation P rofessionnelle et d' A pprentissage

Liste des figures :

N°	Titre	page
1	La pyramide des besoins selon MASLOW	23
2	les trois niveaux d'analyse du concept de compétence en entreprise	33
3	la comparaison entre les deux modèles de compétence	34

Liste des tableaux

La liste des annexes :

N°	Le titre
Annexe N°1	Le questionnaire
Annexe N°2	Enquête climat social 2012 de CEVITAL
Annexe N°4	L'organigramme de la direction générale de CEVITAL

Introduction

Introduction :

Introduction :

Au début du 20^e siècle, une vague de rationalisation débutait afin d'interpréter l'étude systémique des aspects sociaux de l'entreprise.

Parmi ses scientifiques, F. W. TAYLOR qui fonda l'Organisation Scientifique de Travail, H. FORD qui met sur pied le travail à la chaîne, et d'autres qui favorisent l'investissement dans le facteur matériel et le choix de salariés à base d'expérience professionnelle.

De nos jours avec le développement économique, l'humeur changeante du marché du travail et l'environnement de l'entreprise et l'intégration de la dimension ressource humaine dans la stratégie de l'entreprise, est aujourd'hui une nécessité reconnue, ce qui a favorisé l'investissement dans le facteur humain. Car si cette ressource qui est d'après Peter DRUCKER « le facteur humain est d'une immense importance pour la compétitivité des entreprises »¹.

Le choix des salariés dans cette nouvelle ère et avec la dimension RH donnent les priorités à la compétence d'une nouvelle génération, de nouveaux recrues et qui vont former une future ressource pour l'entreprise. Ces nouveaux recrues avec leurs compétences qu'ils cherchent à accroître et à développer nécessitent une veille sur leurs motivations. Ces dernières sont l'objet de notre recherche intitulé « *l'impact de la motivation sur le développement des compétences de nouveaux recrues* » dont on va essayer d'expliquer : quelles sont les motivations qui peuvent développer les savoirs, aptitudes et performances des nouveaux recrues ? Et comment ces motivations quelque soit leur nature influent sur le développement des compétences de ces derniers ?

En Algérie, les entreprises en vue de répondre aux exigences de leur environnement motivationnel et qui doit demeurer efficace, car d'après Claude Levy-LEBOYER « l'efficacité des stratégies motivationnelles mises en place par

¹ JACQUET Stéphane, management de la motivation, disponible sur le site : www.Creg.ac.versailles.fr/IMG/pdf/manager_les_compétences.pdf. (En ligne) consulté le 17/01/2013.

Introduction :

l'entreprise dépend des caractéristiques complexes concernant les individus, l'organisation, ainsi que l'environnement économique, technologique et culturel »¹.

Alors, pour que cette politique de motivation soit réussie, l'entreprise doit cerner tout son environnement interne et externe, c'est le cas de SPA CEVITAL où nous avons mené notre recherche.

Notre travail est réparti sur deux parties :

- **La partie théorique** : elle comprend deux chapitres :
 - Le premier chapitre concerne le cadre méthodologique dont nous allons illustrer la problématique et la méthodologie utilisée, et les démarches empruntées.
 - Dans le second chapitre, nous traitons la notion de motivation et compétence sous les différents angles et fondements théoriques. La motivation, et facteurs de valorisation des compétences et les approches théoriques qui ont traité la compétence et son développement.
- **La partie pratique** : cette partie contient deux chapitres :
 - Le premier chapitre dont nous allons présenter l'organisme d'accueil.
 - Le deuxième et dernier chapitre, il sera de confronter les hypothèses aux résultats obtenus.

¹ LEVY LEBOYER Claude, Motivation dans l'entreprise, disponible sur le site : [http:// www.manageris.com](http://www.manageris.com) (en ligne) consulté le 16/01/2013.

Chapitre I

Cadre

méthodologique

Préambule :

Toute recherche scientifique exige une investigation méthodologique qui comporte une problématique et une question de départ dont le chercheur doit résumer son thème et mieux le cerner.

Suite à cette question de départ, le chercheur se doit à la formulation d'hypothèses et suggérer des réponses provisoires qui vont être à la suite vérifier sur le terrain.

Cette étude mener exige aussi un ensemble d'outils de recherche résumer par une série de démarches méthodologiques qui se traduit par le choix de la méthode, de déterminer les techniques de recueil de données et d'informations afin de répondre avec aux attentes de la recherche.

Ces points vont constituer l'essentiel de notre cadre méthodologique, dont il sera notre premier chapitre qui est d'ordre théorique. Dans ce chapitre, on va illustrer ; les motifs du choix de thème, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, la population étudier, la méthode et technique adoptée, l'échantillonnage.

1) Les motifs de choix de thème :

- ✓ Le management des RH se focalise beaucoup plus sur le thème de motivation et le développement de compétences.
- ✓ On voulait savoir l'importance accordé par nos entreprises et plus particulièrement l'entreprise CEVITAL aux facteurs de compétences et aux stratégies motivationnelles.
- ✓ Savoir comment les motivations que procure l'entreprise peuvent être à l'origine de développement des compétences.
- ✓ Le thème de motivation et son impact sur le développement des compétences m'intéressent tout particulièrement en tant que futur travailleur en ressources humaines.

2) Les objectifs de la recherche :

- ✓ Acquérir des connaissances et savoir sur le domaine de la GRH.
- ✓ Acquérir des connaissances sur les différentes motivations que les entreprises algériennes et notamment CEVITAL appliquent pour ses salariés.
- ✓ La place des entreprises algériennes par rapport aux entreprises étrangères.
- ✓ Connaître les stratégies motivationnelles adoptées par nos entreprises.
- ✓ Mesurer l'impact du processus de motivation sur l'acquisition et le développement des compétences des nouveaux recrues.

3) La problématique :

L'entreprise est une collection de ressources productive (matérielles, immatérielles et humaines). La fonction d'une entreprise est d'acquérir et organiser ses ressources afin de commercialiser des biens et services, or, l'entreprise est toujours en situation d'excès de ressources humaines éventuellement mobilisables vers d'autres activités.

En raison de cette éventuelle mobilisation de salariés qui est due à « une technologie en perpétuel renouvellement qui entraîne une obsolescence rapide (de quelques mois par fois) des machines et procédés performants. Une ressource humaine plus consciente de ses droits, mieux formée dont la mentalité change profondément sous l'influence de grands courants socioculturels »¹. L'entreprise doit remédier contre cette flexibilité, et pour cela, elle doit acquérir une stratégie avec laquelle elle va conserver son capital humain qui reste les raisons de sa réussite ou de son échec, car « les entreprises n'existent pas sans les hommes et les femmes qui y travaillent »²

¹ POTOCKI MALICET Danielle, Eléments de sociologie du travail et de l'organisation, Edition ECONOMICA, Paris, 1997, P82.

² LEVY-LEBOYER Claude, La motivation dans l'entreprise, 2^{ème} éd, Edition Organisations, Paris, 2003, P13.

Les ressources humaines représentent un potentiel productif pour l'entreprise, et « le travail des hommes étant un facteur de production »¹. De plus, les hommes qui y travaillent eux même possèdent un capital qui est la compétence que chacun d'eux cherche à accroître et développer.

Cette notion de compétence qui est devenue une logique qualitative pour l'entreprise, et plus pour la GRH.

En ce qui concerne l'optique de l'entreprise, « la compétence fait partie de sa stratégie, car les compétences nouvelles constituent des atouts compétitifs à l'égard des concurrents, et l'organisation du travail repose sur la notion de compétence, les missions et tâches sont réparties en fonction des compétences disponibles de chaque individu, de même sur le plan de management, car les managers ont comme mission de guider leurs équipes pour une réussite optimale de leur mission. Ils sont amenés à détecter les compétences de leurs collaborateurs pour les affecter à mieux »².

Et selon l'optique de la GRH, la compétence à contribuer au développement de la fonction de la GRH à travers la formation et la gestion des compétences. Alors, la compétence prend une place importante dans l'entreprise, de plus, face à l'évolution technologique, la compétitivité, et la globalisation (la mondialisation), la GRH ne pouvez plus se focaliser sur la gestion de la main d'œuvre, ce qui là inciter a prendre d'autre ampleur «le passage de la notion de poste à celle de situation de travail, de carrière a l'employabilité, de travail a l'activité et de qualification a la compétence »³.

En d'autres termes, la GRH s'est fait élargir ses fonctions avec l'introduction de la gestion des compétences, et le salarié dès son recrutement, poursuit une évaluation de la part de l'entreprise chose qui consiste à « mesurer le niveau de compétences et de détecter les compétences restantes à acquérir pour mener a bien sa mission au sien de l'entreprise »⁴.

¹ LETHIELLEUX Laetitia, L'essentiel de la GRH, 5^{ème} éd, Edition Extensio, Paris, 2011, P46.

²Ibid. P44.

³ DEJOUX Cécile, Les compétences au cœur de l'entreprise, Edition Organisations, Paris, 2001, P86.

⁴ LETHIELLEUX Laetitia, Op.cit, P45.

La détection des compétences restantes à acquérir va inciter le salarié de la part de l'entreprise à les adopter et mieux les développer, et dans ce cas, la question de les développer reste à poser : avec quoi l'entreprise va pousser le salarié à acquérir et développer ses compétences ?

Cette incitation se traduit par une stratégie clés de la GRH, qui est la motivation, et qui est elle-même caractérisée par ses différents leviers à savoir la rémunération, la formation, la promotion, la reconnaissance et autre, à pour but de motiver les salariés d'une façon à accroître leurs compétences en faveur de l'entreprise d'une part, de l'autre part, ces salariés cherchent à maximiser leurs compétences en terme de parcours professionnel, et plus exactement les salariés nouvellement recrutés et qui n'ont pas d'expérience professionnelle et qui cherchent à s'imposer dans cet environnement.

Ce pendant, en matière de gestion de ressources humaines, développer les compétences des salariés, accroître et mobiliser leurs savoirs et savoir-faire, afin de leur permettre d'exercer au mieux les missions qui leur sont confiées.

Dans notre recherche mener sur « *l'impact de la motivation sur le développement des compétences de nouveaux recrues* », dont nous allons essayer d'illustrer les différentes motivations qui peuvent influencer sur le nouveau recrue d'une façon à l'inciter à développer ses compétences et qui ne reste pas d'ailleurs une préoccupation de l'entreprise seulement, mais aussi un engagement personnel de la part de ses nouveaux salariés et qui va leur permettre de conserver leurs emplois et mieux encore d'évoluer dans leurs parcours professionnels. C'est alors dans cette optique que nous envisagerons d'explorer cette thématique de motivation et son impact sur le développement des compétences.

Pour mieux cerner notre recherche, que nous allons problématiser par une question de départ, dont nous essayerons de répondre et qui est :

- Quelle sorte de motivations peut influencer le développement des compétences de salariés ? Et comment se traduisent-elles chez les nouveaux recrues ?

Ce modeste travail a pour objectif de reprendre à cette question suite à un test empirique, mais d'abord on doit reprendre à partir d'une revue de littérature à ces questions :

- La notion de motivation, et comment peut-elle accompagner le salarié dans son développement professionnel ?
- En d'autres termes, comment la motivation contribue au développement des compétences de salariés ?

4) Les hypothèses de la recherche :

Définitions :

D'une manière générale, l'hypothèse est une « proposition de réponse provisoire à la question posée »¹.

Et d'après Nicole BERTHIER, « l'hypothèse est une forme d'anticipation et d'une relation entre deux variables »².

L'hypothèse est un énoncé, déclarant formellement les relations prévues entre deux variables ou plus. C'est une supposition fondée sur la logique de la problématique et des objectifs de recherche définis. C'est la réponse anticipée à la question de recherche posée. L'hypothèse est donc une proposition de réponse admise provisoirement, par rapport à une question posée, avant d'être soumise à l'épreuve de l'observation et de la validation.

La formulation des hypothèses :

- ❖ La formation que procure SPA CEVITAL pour ses nouveaux recrues à une incidence positive sur le développement de leurs compétences.
- ❖ La récompense de la SPA CEVITAL pour ses nouveaux recrues à une incidence positive sur le développement de leurs compétences.

¹ GRAWITZ Madeline, Méthodes en sciences sociales, 11^{ème} éd, Edition Dalloz, Paris, 2001, P389.

² BERTHIER Nicole, Les techniques d'enquête en sciences sociales, 2^{ème} éd, Edition Armand Colin, Paris, 1999, P44.

5) Opérationnalisation des concepts :**➤ La motivation :**

La notion de motivation dans le latin est « mouvoir » ce qui signifie « déplacer », et dans la philosophie classique et sa partie psychologique et morale classique, la motivation est définie comme « l'ensemble des considérations alléguées par le sujet comme motifs de ses actes, mais aujourd'hui, dans un sens plus général et plus soucieux d'objectivité, on dira que la motivation est la force qui détermine les actes d'un individu »¹.

Madeleine GRAWITZ dans son lexique des sciences sociales, nous définit la motivation comme étant « ensemble des déterminants internes de la conduite, facteurs déclenchant les comportements, mécanismes par lesquels on rend compte de l'apparition, la direction, la transmission de l'activité des organismes, ce qui fait agir les individus »².

Et d'une vision psychologique, la motivation est défini comme « processus physiologiques et psychologique responsables du déclenchement, de l'entretien et de la cessation d'un comportement ainsi que de la valeur appétitive ou aversive conférée aux éléments du milieu sur lesquels s'exerce ce comportement »³.

« Au sens courant, être motivé, c'est vouloir quelque chose intensément. La motivation recouvre tout ce que nous pousse à agir volontairement ou non, qu'il s'agisse d'instincts, de pulsions ou de désires »⁴.

Alors la motivation reste l'Ensemble des facteurs qui expliquent le comportement d'une personne.

➤ La compétence :

Le concept de compétence est largement utilisé dans les discours scientifiques et les pratiques des entreprises. Mais ne traduit pas souvent le même contenu. C'est

¹ Le ROBERT Seuil, dictionnaire de la sociologie, 1999, P353.

² GRAWITZ Madeline, Lexique des sciences sociales, 7^{ème} éd, Edition Dalloz, Paris, 2000, P285.

³ Dictionnaire fondamentale de la psychologie, LA ROUSSE, Edition EXTENSO, Paris, 2002, P790.

⁴ Le dictionnaire des sciences humaines, Edition Sciences Humaines, Auxerre, 2004, P572.

pour cela que sa définition se réfère d'une discipline à une autre, et se différencier aussi un courant théorique à un autre qu'adopte le chercheur.

Partons de point de vue du dictionnaire des ressources humaines ; la compétence trois types de savoirs (dimensions) : un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire (aptitudes et pratiques) et un savoir-être (une dimension comportementale), mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée.

Alors que la psychologie renvoie le concept de compétence à « un ensemble d'aptitudes cognitives et comportementales par rapport à une tâche donnée ».

Et selon la conception sociologique, qui renvoie la notion de compétence à un collectif par « la reconnaissance d'un collectif et d'une centration sur l'individu versus le poste de travail »¹.

Le concept de compétence désigne l'accumulation des savoirs et pratiques et qui vont nous guider à définir l'agent compétent d'après Élisabeth LECOEUR : « être compétent est de posséder les savoirs, aptitudes et pratiques »².

Le dictionnaire de la sociologie renvoi la compétence à des capacités professionnelles et performance et les définit comme « aptitudes, connaissances générales et professionnelles, théoriques et pratiques, de nature plutôt intellectuelle, savoirs, savoir-faire et savoir-être qui conditionnent un comportement, notamment la réussite dans une tâche précise et qui se vérifie dans une épreuve concrète »³.

➤ **Le développement de compétences :**

L'expression de « développement de compétences » dans notre hypothèse, se réfère à différentes activités susceptibles d'accroître les potentialités, les savoirs et pratiques d'un salarié ou bien ses capacités d'accomplir aux meilleurs les tâches qui leur sont confiées.

¹ DEJOUX Cécile, Op.cit, P147.

² LE CŒUR Elisabeth, Gestion des compétences, Edition DEBOECK, Bruxelles, 2008, P161.

³ Le dictionnaire de la sociologie, le Robert SEUIL, 1999, P96.

En d'autres termes; « développer les compétences, c'est donc favoriser l'acquisition de savoirs génériques et transférables, c'est-à-dire, permettant une sélection pertinente et judicieuse des connaissances approprier à un contexte ou une situation déterminer »¹.

Le *développement des compétences* se réfère aux activités d'apprentissage susceptibles d'accroître le rendement actuel et futur des travailleurs, en augmentant leur capacité d'accomplir les tâches qui leur sont demandées, par l'amélioration de leurs connaissances, habiletés et aptitudes.

En effet, le développement des compétences permet d'adapter les compétences des travailleurs à l'environnement externe et interne et aussi, au but visé par l'organisation.

À la lumière de ces différentes définitions, on peut retenir que le développement des compétences est l'action de faire évoluer les compétences d'un niveau insuffisant à un niveau idéal.

➤ **La formation :**

D'après le dictionnaire de la sociologie qui renvoie la notion de formation à « l'ensemble des connaissances générales, techniques et pratiques liées à l'exercice d'un métier, mais aussi aux comportements, attitudes et dispositions qui permettent l'intégration dans une profession »². La formation « permet au travailleur d'accroître sa confiance on sa capacité d'exécuté convenablement son travail »³.

➤ **La récompense :**

La récompense se définit à partir des deux formes qu'elle prend:

- *La récompense financière* : se caractérisent par les rémunérations qui « désignent l'ensemble des avantages économiques, sociaux et autres

¹ www.er.uqam.ca/nobel/r21245/mat3225_fich/compéten.pdf. (en ligne), consulté le 17/01/2013.

² FERROEL Giles et al, dictionnaire de la sociologie, 3^{ème} éd, Edition Armand COLIN, Paris, 2001.

³ LE CŒUR Elisabeth, Op.cit, P172.

qu'un individu retire de son emploi à savoir ; le salaire et les autres compensations monétaires »¹.

- *Les récompenses en nature* : elles contribuent à promouvoir la citoyenneté organisationnelle au sein de l'entreprise. Ces avantages peuvent prendre plusieurs formes ; les voyages d'agrément, des cadeaux personnels, des services (logements et véhicules de service...). Mais nous allons nous pencher sur un aspect important dans les récompenses en nature qui est la promotion et qui se définit comme « accession à un emploi supérieur, à une position hiérarchique plus importante »².

➤ **Entreprise :**

Est une « unité de production originale, caractéristique du capitalisme, formée d'un groupe d'hommes travaillant ensemble à des postes différents, en vue de produire des biens à vendre avec profit sur le marché. Mais c'est aussi un groupe social d'où utilité en dehors du profit, objectif commun, relations, informations...etc. »³

➤ **Les nouveaux recrues :**

Dans notre recherche sur l'impact de la motivation sur le développement des compétences des nouveaux recrues, car ces derniers vont constituer notre population d'étude qui va comprendre tout salarié ayant intégré l'entreprise CEVITAL de la période de janvier 2011 jusqu'au mars 2013.

6) La méthode et technique utilisée :

Toute recherche scientifique exige une méthode bien précise et des techniques pour la collecte des données et d'informations.

¹ COTE Marcel, La gestion des ressources humaines, Edition Vuibert, Paris, 1975, P156.

² L DOLAN Shimon et al, Psychologie de travail et comportement organisationnel, Edition Gaëtan Morin, Québec, 2003, P464.

³ GRAWITZ Madeline, Lexique des sciences sociales, Op.cit, P153.

Le choix de la méthode et la technique ne peut être déterminé que par une connaissance du terrain et cela ce fait suite à un prêt enquête, et qui nous sera utile, même nous permet de mieux cibler la population concernée et la taille de notre échantillon.

6.1) Définitions de la méthode :

La méthode a été définie par Maurice ANGERS comme « un ensemble organiser d'opérations en vue d'atteindre un objectif »¹.

Et d'après Madeline GRAWITZ : « la méthode est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontres et les vérifies »².

La méthode reste un « processus opératif rationnel pour arriver à un résultat. La méthode “est un chemin à suivre pour arriver à la vérité dans les sciences »³.

Dans notre recherche, on à opter pour la méthode quantitative « qui vise à mesurer les phénomènes a l'étude »⁴.

Le choix de méthode est déterminé par notre thème qui est « l'impact de la motivation sur le développement des compétences des nouveaux recrues », de plus les objectifs de la recherche pour raison de vérifier les hypothèses émises.

6.2) Technique utilisée :

En sciences sociales, une recherche comporte l'utilisation de procédés opératoires bien définis que l'on nomme techniques. Le choix de technique de recherche dépend de l'objectif poursuive.

La technique doit être adéquate pour le recueille de données et qui va nous permettre à travers de déterminer les résultats finaux de l'enquête.

¹ ANGERS Maurice, Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, Edition casbah, Alger, 1997, P58.

² GRAWITZ Madeline, Lexique des sciences sociales, Op.cit, P351.

³ SILEM Ahmed et J.M. ALBERTINI, Lexique d'économie, 7^{ème} éd, Edition Dalloz, Paris, 2002, P439.

⁴ ANGERS Maurice, Op.cit, P60.

La technique se définit comme « procédé de travail méthodique et organiser résultant de l'application de la connaissance théorique et scientifique »¹.

Dans notre recherche, la technique adopter sera le questionnaire, et « qui est sans conteste l'outil le plus fréquemment utilisé pour élaboré des données quantitatives en sociologie »².

Maurice ANGERS nous définit le questionnaire comme « une technique directe pour interroger les individus de façon directive, celle-ci conduit à analyser quantitativement les données »³. En d'autres termes ; « le questionnaire est un ensemble de questions rédigées à l' avance strictement posée par A ; il produit une série de repenses qui constitues un discours fragmenté, délinéarisé »⁴.

Ce choix de technique (questionnaire), est en raison de résultats attendus, et notre enquête qui sera quantitativement étudiée, car « l'application d'un questionnaire à un échantillon permettant une inférence statistique au cours de laquelle on vérifier les hypothèses élaborées au cours de la première phase et on les complète par des renseignements chiffrés »⁵.

Le questionnaire :

On a opté pour le questionnaire qui offre plus de possibilités à l'acquisition de données pertinentes, et même pour offrir la chance aux enquêtes de répondre sans handicap.

Notre questionnaire comprend on majorité des questions fermées et des questions à choix multiples et quelques questions ouvertes.

Le questionnaire est réparti en trois axes :

- Le premier axe est consacré aux informations socioprofessionnelles.
- Le deuxième axe est consacré a la première hypothèse que nous avons référée à la formation.

¹ SILEM Ahmed et J.M. ALBERTINI, Op.cit, P636.

² MARTIN Olivier, L'analyse des données quantitatives, Edition Armand Colin, Paris, 2007, P11.

³ ANGERS Maurice, Op.cit, P146.

⁴ BLANCHET Alain et al, Les techniques d'enquête en sciences sociales, Edition DUNOD, Paris, 2000, P83.

⁵ Ibid. P127.

- Le troisième axe et dernier est consacré à la deuxième hypothèse référer à la récompense.

La pré-enquête :

Notre enquête c'est déroulé sur une période de trois mois, du 06/01/2013 jusqu'au 06/04/2013, dont nous avons procédé au début de cette période a une pré-enquête qui à durée deux jours le 07 et 08/01/2013.

Cette technique à été utilisée afin de recueillir le maximum d'information concernant notre thème et même de vérifier la faisabilité de notre recherche. De plus, cette technique nous à permis d'avoir des propositions de réponses qui ont servez pour mieux enrichir et même la correction de notre questionnaire.

La population étudiée :

Dans notre recherche, la population que nous avons choisie d'enquêté se situe au niveau de l'organisme dont notre enquête s'est déroulée. La population cible de notre étude comprend les cadres, agents de maîtrise et agents d'exécution de l'entreprise CEVITAL nouvellement recrutés dont la période qui nous laisse de considérer un salarié comme nouveau recrue et aillant de la période de 2011 jusqu'au 2013.

Cette population concernée est adéquate à notre étude, elle représente un total de 402 nouveaux recrues.

7) L'échantillonnage :**Définitions :**

Omar AKTOUF nous définit L'échantillon : « comme étant une petite quantité d'un produit destinée à en faire connaître les qualités ou à les apprécier ou encore une portion représentative d'un ensemble, un spécimen »¹

L'échantillon « est un groupe d'éléments prélevés d'un ensemble (ou population) suivant un procédé bien défini »²

Le choix de l'échantillon :

La population cible ou mère est connue, elle englobe cadres, agents de maîtrise et agents d'exécution nouvellement recrutés au sein de l'entreprise CEVITAL, donc l'échantillon ne prend que la forme d'un *échantillon probabiliste* qui est définie par Omar AKTOUF comme suite : « Un échantillon probabiliste est un échantillon constitué de telle façon que tout élément qui y est retenu possède autant de chances que n'importe quel autre élément de la population mère d'y figurer. Autrement dit, échantillonner au hasard revient à donner au chercheur une probabilité égale d'avoir dans son échantillon des éléments ayant des caractéristiques équivalentes, à tout tirage »³.

Dans ce type d'échantillonnage on a opter pour *l'échantillonnage aléatoire* dont « les individus composant un échantillon aléatoire sont choisis d'une manière probabiliste c'est-à-dire au hasard, parmi les membres de la population de référence »⁴. Voir la disponibilité de différentes catégories socioprofessionnelles au sein de notre population cible ce qui déduit que notre échantillon de recherche sera l'échantillonnage *aléatoire simple stratifié* qui « consiste à découper la population

¹ AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Edition les presses de l'université de Québec, Québec, 2006, P73.

² SILEM Ahmed et J.M.ALBERTINI, Op.cit, P242.

³ AKTOUF Omar, Op.cit, P75.

⁴ MARTIN Olivier, Op.cit, P17

mère en groupe (en strates) et à réaliser un échantillon aléatoire au sein de chacun des groupes »¹.

Notre échantillon s'étend à une population d'enquêtés de 60 personnes, d'un total de : pour 47 questionnaires récupérés, d'un total de : 402 salariés repartaient comme suite :

- Cadres : 184 avec un pourcentage de 45.77 %.
- Agent de maîtrise : 114 avec un pourcentage de 28.35 %.
- Agent d'exécution : 104 avec un pourcentage de 25.87 %.

8) Obstacles et difficultés rencontrés :

Durant la réalisation de notre recherche, nous nous sommes heurtés à quelques problèmes :

- ✓ Certains travailleurs n'ont pas pris au sérieux notre travail, parce qu'ils savent bien qu'il n'aura pas de changement dans leurs situations de travail.
- ✓ Certains travailleurs évitent de répondre à nos questions par crainte que les données offertes par ces derniers soient partagées avec l'administration.
- ✓ La méfiance de nos enquêtés de répondre ou bien ils confrontent leurs réponses à ceux des supérieurs et les prennent comme références.
- ✓ Le manque d'ouvrage parlant sur ce thème en ce qui concerne l'entreprise Algérienne.

¹ Ibid. P19.

Chapitre II
*Motivation et
développement des
compétences*

Préambule :

Concepts clés attracteurs pour de nombreux acteurs, les notions de motivation et compétence envahissent le globe du management des ressources humaines avec leurs importances dans le remplissage des tâches, car elles restent les leviers avec lesquels l'entreprise va gérer son capital humain. La place que ces deux termes occupent dans la sphère de la GRH son complémentaire, car L'efficacité des stratégies motivationnelles mises en place par l'entreprise dépend de caractéristiques complexes concernant les individus dont leurs caractéristiques dépendent de leurs degrés de performance et de compétences. Ce qui signifie qu'il n'y a pas de recette universelle pour motiver, en absence de compétences à motiver.

À travers ce chapitre, nous allons procéder à aux différents points qui constitue chacune des deux notions, leurs définitions, leurs caractéristiques et sur toute l'analyse théorique qui résume chacune de ces notions clés.

I- La notion de motivation :

1) Définir la motivation :

Ces dernières années, peu de termes ont été utilisés que celui de *motivation*, et la définition conférée au terme est loin d'être unique. En d'autres sens la motivation est fut être étudié par plusieurs théoriciens. Il existe plusieurs définitions de la motivation dans la mesure où son rôle évolue à travers le temps.

- Selon Elisabeth LECOEUR : « La motivation est un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus »¹
- Selon Nicole AUBERT : « La motivation concerne l'approfondissement des motifs qui nous poussent à agir et l'étude du processus qui nous met en mouvement »².

¹LECOEUR Elisabeth, Op.cit, 2008, P19.

²AUBERT Nicole, Diriger et motiver, 2^{ème} éd, Edition Organisations, Paris, 2003, P16.

- Et d'après le grand dictionnaire de la psychologie ; la motivation est un « processus physiologique et psychologique responsable du déclenchement, de l'entretien et de la cessation d'un comportement, ainsi que de la valeur apéritive ou aversive conférer aux éléments du milieu sur lesquelles s'exerce le comportement ».

On peut donc retenir que la motivation correspond aux processus qui déclenchent des comportements orientés vers un objectif, ces processus permettent de maintenir ces comportements opérationnels jusqu'à ce que l'objectif soit atteint.

2) Les caractéristiques de la motivation :

2.1) le déclenchement du comportement :

C'est le passage de l'inactivité à l'exécution de tâches nécessitant une énergie physique ou intellectuelle, de plus, la motivation qui fournit l'énergie nécessaire afin d'effectuer le comportement.

2.2) la direction du comportement :

La motivation dirige le comportement dans le sens dont il convient, c'est à dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitative qui oriente l'énergie nécessaire à la satisfaction des buts à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux selon ses capacités le travail qui est attendu.

2.3) l'intensité du comportement :

La motivation incite à dépenser de l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.

2.4) la persistance du comportement :

La motivation incite à dépenser de l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La

persistance du comportement ce manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

En résumer ; la motivation suit un processus bien déterminé dont « Il s'agit d'un processus qui est déclenché à l'origine par l'action conjuguée de deux forces :

- Une force interne à l'individu : elle dépend de ses caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité. La source de la motivation est dite intrinsèque qu'est définie comme étant essentiellement reliée au fait de travailler pour le plaisir que procure l'accomplissement de la tâche.
- Une force externe : elle est liée à la situation, à l'environnement de travail, à la nature et au niveau de l'emploi, au mode de management... La source de la motivation est extrinsèque, elle s'envisage alors dans un rapport utilitaire, afin de bénéficier d'avantages concrets ou pour éviter des conséquences désagréables.

La motivation est donc assortie à cette notion de forces qui favorisent l'émergence d'un comportement. La motivation précède donc l'action, elle est à l'origine d'une conation provoquant de possibles changements de rythme et/ou de comportements »¹.

3) Les approches théoriques de la motivation :

3.1) La théorie des besoins et de motivation de MASLOW :

« ABRAHAM MASLOW, psychologue de formation et spécialiste du comportement humain, il est l'un des premiers théoriciens à s'intéresser explicitement à la motivation »².

¹ DENJEAN Michel, La motivation au travail, (en ligne), consulté le 04/02/2013. Disponible sur le site : www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/motivation_v5_cle062385.pdf, consulté le 04/02/2013.

² PLANE Jean Michel, Théories des organisations, 2^{ème}ed, Edition DUNOD, Paris, 2003, P38.

Chapitre II : Motivation et développement des compétences

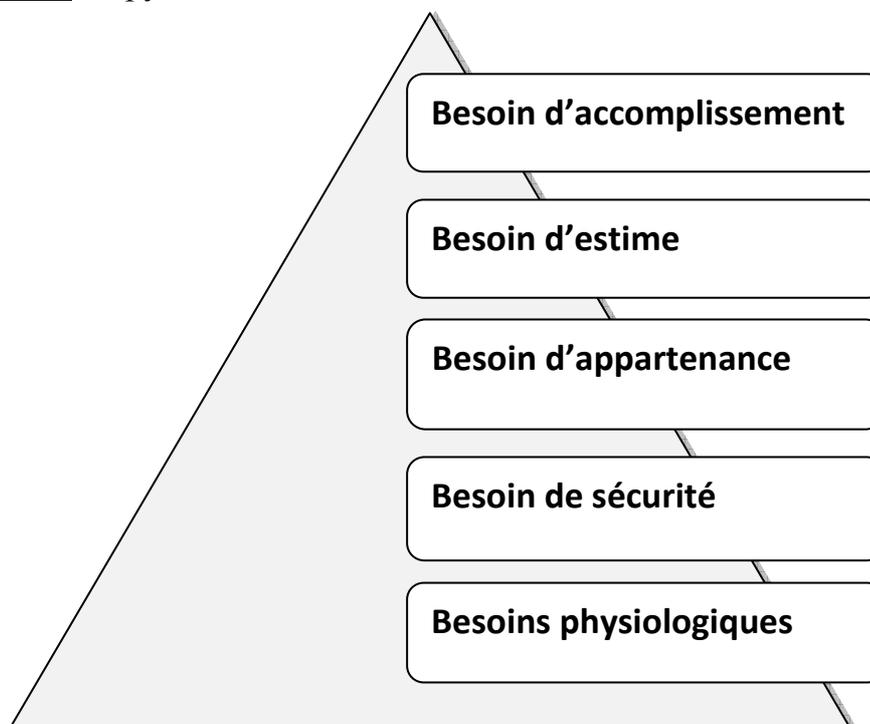
MASLOW développe le premier modèle théorique qui sera à appliquer plus tard dans les organisations, il propose une théorie de hiérarchisation des besoins à partir d'observations clinique¹.

Il apporte des réponses aux questions : Qu'est-ce qui motive ? Quels sont les facteurs de motivation ?

MASLOW a proposé une pyramide de besoins hiérarchiser afin de qualifier la motivation, et de porter des réponses aux questions précédemment posées.

Les besoins hiérarchiques de MASLOW sont représentés par la pyramide suivante :

Figure 1: La pyramide des besoins selon MASLOW



Source : Nicole AUBERT, diriger et motiver, P 20

Ainsi MASLOW distingue cinq catégories de besoins qu'indique le schéma précédent :

- **Les besoins physiologiques :** représentent les besoins de survie d'ordre physique et physiologique (se nourrir, avoir un pouvoir d'achat suffisant, un abri....etc.)

¹ LEVY-LEBOYER Claude, La motivation dans l'entreprise, Op.cit, P38.

- **Les besoins de sécurité** : ce sont les besoins qui englobent la sécurité physique et physiologique (avoir un emploi, une assurance, se protéger de danger... etc.)
- **Les besoins d'appartenance** : ou les besoins sociaux, d'être accepté, écouter par les autres, et le fait d'appartenir à un groupe ou tout simplement le sentiment d'appartenance à un collectif.
- **Le besoin d'estime** : il se rapporte au prestige et à la reconnaissance (être reconnu, valorisé, avoir un statut, une promotion... etc.)
- **Le besoin de réalisation** : ou le besoin d'accomplissement, ce besoin se situe au sommet de la hiérarchie, il concerne le désir d'exploiter au maximum ses possibilités, utiliser et développer ses capacités, besoin d'autonomie et de responsabilisation... etc.

« L'hypothèse centrale de MASLOW est qu'une fois les besoins physiologiques et de sécurité fondamentale d'un individu sont satisfaits, les besoins sociaux ou supérieurs pourront l'être à leur tour. Suivant l'auteur, un besoin de niveau supérieur ne peut être perçu que lorsque les besoins de niveau inférieur sont suffisamment satisfaits »¹.

3.2) La théorie bi factorielle de F. HERZBERG :

La théorie bi factorielle d'HERZBERG affirme également que la motivation est suscitée par la recherche d'une satisfaction optimale de certains besoins, « l'idée principale est que les circonstances qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que celles qui conduisent à l'insatisfaction et au mécontentement »².

Suite à une enquête menée par HERZBERG auprès des salariés dont il leur demande de relater (rappeler) des événements concrets dans le passé au cours desquels ils se sont sentis exceptionnellement satisfaits ou insatisfaits de leur travail.

¹ PLANE Jean Michel, Théories et management des organisations, Edition organisations, Paris, 2008, P85.

² PLANE Jean Michel, Théories des organisations, Op.cit, P41.

À travers l'analyse de leur réponse, HERZBERG a progressivement amené à distinguer deux catégories de facteurs :

- **Les facteurs de satisfaction :** « ils sont appréhendés comme de réels facteurs de motivation de l'homme au travail. Ce sont des facteurs intrinsèques au travail qui sont exclusivement motivant pour HEZBERG : la réalisation de soit, la reconnaissance, l'intérêt au travail, les responsabilités, les possibilités de promotion et de développement »¹ « Dans la première catégorie, se trouvent les facteurs qui ont la capacité d'apporter de la satisfaction au employés.se sont des facteurs de motivation, car se sont des besoins que l'individu cherche à combler »²
- **Les facteurs d'insatisfaction au travail :** «Ils sont envisagés comme des facteurs d'hygiène ou de mécontentement. Ils correspondant à des facteurs extrinsèques au travail : la politique de personnel, la politique de l'entreprise et son système de gestion, le système de supervision, les relations interpersonnelles entre salariés les conditions de travail et le salaire »³

Suivant la théorie de HEZBERG : le contraire de la satisfaction au travail n'est pas l'insatisfaction et vis versa. « Les deux sentiments satisfaction et insatisfaction ne sont pas opposés. Cela signifié que la motivation ne vienne pas de l'élimination des facteurs d'insatisfaction.

De ce fait, il tire comme conclusion que les directions d'entreprises doivent individuellement élargir et enrichir le travail de chacun. »⁴

3.3) La théorie (X, Y) de Douglas MC GREGOR :

Il part du constat qu'il n'existe pas de théories satisfaisantes de la fonction de management du fait qu'aucune ne roud compte du potentiel que représente les ressources humaines dans l'entreprise⁵.

¹Ibid. P41, 42.

² FENOUILLET Fabien, La motivation, Edition DUNOD, Paris, 2003, P88.

³ PLANE Jean Michel, Théories des organisations, Op.cit, P42.

⁴ Ibid. P42.

⁵ Ibidem. P39.

S'appuyant sur Abraham MASLOW et la hiérarchie des besoins, MC GREGOR énonce deux hypothèses sur la nature de l'homme et la motivation et qu'il nomme de (*théorie X et théorie Y*).

- **La théorie X :**

Elle suppose que « la plupart des êtres humains sont paresseux, qu'ils n'aiment pas le travail et qu'ils ont besoins à la fois de la carotte et du bâton pour avancer, qu'ils sont fondamentalement immatures, enfin qu'ils sont incapables de prendre des responsabilités »¹

En d'autres termes, la théorie X repose sur trois hypothèses :²

- L'individu éprouve une aversion innée pour le travail.
- Les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanction, si l'on veut qu'ils fournissent des efforts.
- L'individu désire éviter les responsabilités et cherche la sécurité avant tout.

À partir de ce diagnostic de la nature de l'homme, il propose de nouveaux postulats opposés à la théorie X qui est la théorie Y et qui est le style de gestion le plus adéquate et plus adapté à la nature de l'homme et ses comportements organisationnels.

- **La théorie Y :**³

Cette théorie repose sur des motivations plus profondes que la précédente. MC GREGOR énonce quatre principes comme suite :

- La dépense physique dans le travail est aussi naturelle que le jeu ou le repos pour l'homme. Il peut s'autodiriger et s'autocontrôler.
- L'engagement personnel est en fait le résultat d'une recherche de satisfaction de besoins sociaux. Ici l'homme apprend à rechercher les responsabilités.

¹ KENNEDY Carol, *Toutes les théories de management*, 3^{ème} éd, Edition MAXIMA, Paris, 2003, P223.

² PLANE Jean Michel, *Théories des organisations*, Op.cit. P40.

³ L DOLAN Shimon et al, Op.cit, P75.

- La capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation et largement rependue parmi les hommes.
- Dans plusieurs conditions de travail, les possibilités intellectuelles des hommes sont largement inutilisées.

Alors, la théorie Y postule au contraire de la théorie X que l'homme a besoin de travailler, et qu'il désire d'accomplir personnellement et exercer des responsabilités.

II) La notion de compétence :

1) Définir la compétence :

L'émergence de la notion de compétence dans la sphère de l'entreprise c'est produit au 19^{ème} siècle, mais c'est aux années 1970 et 1975 que l'on a commencé à théoriser cette notion et cela par les grandes économies du monde (américaine puis européennes).

La notion de compétence d'après le dictionnaire Larousse ; dérive du latin *competentia* qui désigne les aptitudes, principalement associé à la capacité de réaliser quelque chose.¹

Claude LEVY-LEBOYER nous définit la compétence comme : « la mise en œuvre intégrée d'aptitudes, de traits de personnalité et aussi des connaissances acquises, pour mener à bien une mission complexe dans le cadre de l'entreprise ».²

Alors que Élisabeth LECOEUR la définit comme étant « pratique (comportement ou action), observable et mesurable, reproductible au fil du temps, issue de la mise en œuvre pertinente et volontaire d'un ensemble de savoirs et d'aptitudes professionnelles permettant d'atteindre un résultat défini dans un contexte donné.

¹ Dictionnaire Larousse, Edition 2008, P63.

² LEVY-LEBOYER Claude, La gestion des compétences, Edition Organisations, Paris, 2002, P26.

La compétence se traduit par l'équation suivante :

Compétence = Aptitudes + Savoirs + pratiques professionnelles ». ¹

Alors, la compétence « n'est pas une simple addition de savoirs, mais la capacité de mettre en interactions divers savoirs et autres types de ressources en fonction de l'usage varié que l'on peut en faire suivre les situations ». ²

La compétence reste la capacité de faire face à une situation, qui est reconnue à une personne (niveau individuel) ou à un collectif de travail (niveau collectif).

2) Les types de compétences :

2.1) la compétence individuelle :

La compétence individuelle est ce qui permet à l'individu de gérer et d'atteindre des résultats prédéfinis en situation professionnelle, de plus d'accroître les potentialités de cet individu afin d'exercer convenablement ces tâches.

Guy LEBOTERF, nous définit la compétence individuelle qui la renvoie à un concept qui est la qualification dont il définit comme : « un jugement officiel et légitime qui reconnaît à une personne des capacités requises pour exercer un métier, un emploi ou une fonction ». ³

La compétence individuelle renvoie à une seule personne, car « le salarié compétent est de posséder les savoirs, les aptitudes et les pratiques ». ⁴

En résumé : « la compétence individuelle est un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances que des personnes ont acquises par la formation et l'expérience et qu'elles peuvent

¹LECOEUR Elisabeth, Op.cit, P19.

²www.er.uqam.ca/nobel/r21245/mat3225_fich/compétence.pdf. (en ligne), consulté le 17/01/2013.

³ LEBOTERF Guy, Développer les compétences des professionnels, 4^{ème} éd, Edition organisations, Paris, 2003, P109.

⁴ LECOEUR Elisabeth, Op.cit, P161.

actualiser sans apprentissage nouveau, dans des conduites professionnelles valorisées par leur entreprise ».¹

2.2) La compétence collective :

La compétence collective « représente l'ensemble des savoirs et savoir-faire d'un collectif de travail issu des interactions entre membres, et mise en œuvre pour faire face à une situation de travail ».²

De se fait, la compétence collective est construite de compétences individuelles mobilisées et dépend largement de la qualité des interactions qui s'établissent entre les compétences des individus qui forgeront ensemble par l'expérience et les épreuves du réel et l'entraînement collectif de la compétence dite ; compétence collective.

3) Les dimensions de la compétence :

3.1) la dimension du savoir :

La compétence repose sur la maîtrise de l'activité d'où la nécessité d'avoir des savoirs nécessaires pour exercer le travail.

Cette dimension correspond à « un ensemble de connaissances, d'idées, de notions, d'abstractions acquises par l'école, par la faculté, par l'expérience (ce qui est après intellectuellement des autres), dans des domaines variés et qui doit être un ensemble organisé et articulé, construit mentalement, indispensable pour agir, communiquer, analyser, comprendre et décider ».³

3.2) La dimension du savoir-faire :

Elle fait référence à la capacité d'un individu à réaliser et à mettre ses connaissances en application. Dans ce cas, le savoir-être correspond « à

¹ DEJOUX Cécile, Op.cit, P141.

²<http://philipe.pierre.com> (en ligne) consulté le 23/01/2013.

³ LECOEUR Elisabeth, Op.cit, P51.

l'expérience permettant la mise en pratique adaptée des connaissances acquises, à la capacité que l'on a ».¹

Alors, la dimension de savoir-faire permet à l'individu de mettre en œuvre les connaissances acquises et qui vont lui permettre de savoir s'y prendre en cas de difficultés rencontrées.

3.3) La dimension du savoir-être :

Cette dimension désigne « toute la dynamique comportementale nécessaire pour remplir une fonction ».²

Elle désigne aussi les capacités utilisées pour se comporter ou pour se conduire dans un contexte particulier. Cette forme de savoir est en quelque sorte l'équivalent de personnalité d'un acteur qui est constitué d'un ensemble de dispositions et de qualités psychologiques qui vont être développé tout au long de sa vie.

4) Les approches théoriques de la compétence :

4.1) L'approche comportementale :

Dans cette approche, les compétences sont décrites en termes de qualités personnelles (compétences individuelles). « Le profil de compétence résume les capacités, les connaissances, les habilités, les qualités et les valeurs et exprime les exigences de rendement en terme de comportement ».³

MC CLELLAND et MC BER on ainsi définit onze compétences génériques dans leur étude intitulée *Council for Adult an Experimentiel Learning (C.A.E.L)* :

- Initiatives.
- Persévérance/ténacité.
- Créativité.

¹ AUBERT Nicole, Op.cit, P194.

² Ibid. P194.

³ LEBOTERF Guy, Ingénierie et évaluation des compétences, 4^{ème} éd, Edition Organisations, Paris, 2002, P71.

- Planification/sens de l'organisation.
- Esprit critique/analyse critique.
- Contrôle de soi.
- Leadership/aptitudes au commandement.
- Persuasion/influence.
- Confiance en-soi.
- Relation interpersonnelle.
- Soucis des autres.

Et dans cette approche, la percée la plus remarquable est la sortie et l'acceptation générale du modèle de personnalité à cinq facteurs appelés les *Big five*. Selon ce modèle la personnalité peut se décrire à l'aide de cinq traits de caractère fondamentaux :

- L'extraversion (sociabilité, attention portée à l'environnement extérieur, énergie).
- La méticulosité (conscience).
- L'équilibre émotionnel (son pôle opposé : la névrose).
- L'ouverture d'esprit.
- La conscience des autres (agréabilité).

Les dimensions ainsi identifiées expliquent à elles seules une part majeure des différences individuelles.¹

4.2) L'approche métier :

Dans cette approche, le concept de métier désigne la compétence « c'est-à-dire, la compétence comprise comme métier au sens de professionnel de la tâche ».²

Dans cette approche, « UGHETTO analyse le métier comme un attribut à la fois de l'entreprise et des salariés.

¹ LECOEUR Elisabeth, Op.cit, P12.

² LEVY-LEBOYER Claude, La gestion des compétences, Op.cit, P17.

Chapitre II : Motivation et développement des compétences

- Le métier revendiqué par l'entreprise lui permet de maintenir une position distinctive sur un marché.
- Le métier acquis par un professionnel lui confère à travers des capacités, savoir-faire et autres habilités technique, statut et reconnaissance.

L'acquisition des savoir-faire ou bien de pratiques professionnelles se fait par un enchaînement et l'intervention de plusieurs processus.

L'approche métier de CAVESTRO nous définit quatre processus :

- Un processus de production d'une performance économique et sociale régulière reconnue dans une situation donnée.
- Un processus multidimensionnel : mobiliser avec les autres des capacités techniques et relationnelles.
- Un processus individuel et collectif : la compétence de l'individu se nourrit et s'enrichit par le collectif qui lui fournit le cadre de son expression
- Un processus dynamique : la confrontation quotidienne à de nouveaux problèmes est un moyen de développement de la compétence »¹.

4.3) L'approche globale de NORDHAUG :

Dans cette approche où NORDHAUG l'explique par l'existence de trois niveaux de compétence :

- Des compétences individuelles qui sont composées de connaissances, de capacités et d'aptitudes individuelles.
- Des compétences collectives qui sont composées des connaissances, de capacités et du code génétique d'un group de salariés (le résultat d'intervention entre les compétences des différents membres d'un groupe).
- Des compétences de l'entreprise (organisationnelle), qui sont définies comme les connaissances, les capacités et le code génétique d'une organisation.

¹ LE CŒUR Elisabeth, Op.cit, P15.

Chapitre II : Motivation et développement des compétences

Selon NORDHAUG les trois types de compétences sont en interaction de façon continue et s'enrichissent mutuellement.¹

Cet enrichissement et développement de compétences se traduit par les relations qui peuvent exister entre le micro, méso et macro niveau d'analyse.

- Le micro niveau d'analyse correspond aux compétences individuelles.
- Le méso-niveau d'analyse correspond aux compétences collectives.
- La macro niveau d'analyse correspond aux compétences de l'entreprise.²

Figure 2 : les trois niveaux d'analyse du concept de compétence en entreprise

Micro niveau d'analyse → niveau individuel → compétences individuelles → compétences professionnelles
Méso-niveau d'analyse → niveau collectif → compétences collectives
Macro niveau d'analyse → niveau organisationnel → compétences de l'entreprise

Source : Cécile DEJOUX, les compétences au cœur de l'entreprise, P96.

L'auteur souligne non seulement l'existence d'influences directes entre les différents niveaux de compétences, mais il insiste également sur l'existence d'une hiérarchie entre ces niveaux par la transformation des compétences individuelles en compétences collectives et la transformation de ces deux catégories de compétences en compétences organisationnelles.

5) Les modèles de compétences :

La compétence c'est infiltré dans les pratiques de la GRH, « c'est l'émergence d'une économie de savoir qui tend à favoriser le passage d'un modèle à un autre.

La compétence s'inscrit dans deux modèles :

¹DEJOUX Cécile, Op.cit, P96.

² Ibid. P98.

Chapitre II : Motivation et développement des compétences

5.1) Le modèle A (la conception taylorienne et Fordienne) :

Dans ce modèle, le sujet est considéré comme un opérateur dont la compétence se limite à savoir exécuter les opérations conformes à la prescription.

5.2) Le modèle B (perspective de l'économie de savoir) :

Dans cette conception, le sujet est considéré comme un acteur que comme un opérateur »¹.

Guy LEBOTERF, fait la comparaison entre ces deux modèles dont la qu'elle il va soulever les points contradictoires existants :

Figure 3 : la comparaison entre les deux modèles :

Le modèle A	Le modèle B
Opérateur	Acteur
↓	↓
Exécuter le prescrit	Aller au de la du prescrit
↓	↓
Exécuter les opérations	Mettre en œuvre des actions et réagir a des évènements
↓	↓
Savoir-faire	Savoir agir
↓	↓
Adopter un comportement prescrit	Choisir une conduite
↓	↓
Management par le contrôle	Management par pilotage
↓	↓
Finalisation sur le post de travail	Finalisation sur l'employabilité

Source : Guy LEBOTERF, développer les compétences des professionnels, P111.

III- Les facteurs de développement et de valorisation des compétences :

Le développement des compétences des travailleurs est une préoccupation majeure, « dans ce contexte, l'acquisition et le développement des compétences représentent un enjeu majeur pour l'entreprise, et également pour le salarié, qui ont

¹LE BOTERF Guy, développer les compétences des professionnels, Op.cit, P109, 110.

Chapitre II : Motivation et développement des compétences

un intérêt commun à s'investir dans des démarches de formation »¹, et on raison de manque d'habileté et de performances, l'entreprise doit a tous prêt développer ces compétences (compétences de salariés). Il existe un ensemble de procédures de développement de compétences que l'entreprise doit avoir pour son bien et le bien de ses salariés.

III-1) Formation comme facteur de valorisation des compétences :

Le principe de la formation comme développement des compétences consiste en des actions organisées en fonction des besoins identifiés, puis consolidées dans le plan de formation. La formation ne peut être dissociée de la culture de l'entreprise, car au-delà de l'acquisition de connaissances, elle influe directement sur le comportement, les attitudes et les relations des personnes entre elles, qu'elles soient verticales ou horizontales.

« La compétence s'inscrit dans une culture. La culture est un soubassement caractéristique et relativement stable alors que la compétence fait appel à des notions de créativité, d'initiative, d'incertitude et de complexité. Lorsqu'une entreprise a défini son projet, la formation devient l'élément fédérateur pour décliner les différentes orientations du projet d'entreprise. Si la culture de l'entreprise est très orientée sur la concertation, l'analyse des besoins devra se faire de façon concertée. Si la culture vise à une autonomie et à un partage des responsabilités, la formation devra prendre cette valeur comme élément de base pour organiser les actions. De même si la culture de l'entreprise est de développer le travail en équipe, les méthodes pédagogiques devront développer le travail en groupe »².

Cependant, « Toute valorisation de compétences dépend de la construction d'un plan de formation. Cette construction présente plusieurs intérêts :

¹ AMARI Sofiane, la problématique de la construction des compétences entre formation et apprentissage (en ligne) disponible sur le site : <http://www.iefpedia.com/france/wp-content/uploads/2012/04/La-probl%C3%A9matique-de-la-construction-des-comp%C3%A9tences-entre-formation-et-apprentissage-Mr.-Amari-S.Pdf> consulté le 18/04/2013.

² FAISANDIER Sylvie et SOYER Jacques, Fonction formation (en ligne), disponible sur le site : http://www.editions-organisation.com/Chapitres/9782708136687/Chap6_Soyer.pdf. Consulté le 17/04/2013.

Chapitre II : Motivation et développement des compétences

- identifier les actions de formation qui devront être mises en œuvre.
- Programmer la réalisation des actions.
- Communiquer sur les actions qui vont être mises en place.

Le plan de formation est traditionnellement annuel dans la majorité des entreprises. Pour autant, cette périodicité n'est pas impérative. Le meilleur rythme pour le plan de formation est celui des besoins de l'entreprise en matière d'accompagnement des performances, des projets et des parcours des employés (profil de carrière).

L'implication de l'encadrement ne se décrète pas, celui-ci doit trouver un intérêt à s'impliquer dans les processus de formation pour que la participation à l'élaboration du plan soit efficace. Il est intéressant d'impliquer l'encadrement dans l'élaboration du plan de formation pour deux raisons :

- La décision de formation implique une absence du salarié que le manager gèrera d'autant mieux qu'il est partie prenante dans la décision de formation ;
- L'efficacité de la formation est conditionnée par l'utilisation effective des compétences acquises en formation. Et il est indispensable que le manager permette l'utilisation de la formation dès le retour sur la position de travail, avec la logistique conséquente. »¹

Il importe avant tout de déterminer l'intérêt des salariés pour la formation en clarifiant les motivations de la décision de formation et les conditions de sa réalisation : objectifs poursuivis, retombées de la formation, contenu, modalités de déroulement. « La formation, qu'elle soit initiale ou continue, représente alors un outil essentiel au développement des compétences de la main-d'œuvre et, par le fait même, de la compétitivité des organisations. Dans cette perspective, elle joue un

¹ JOUILI Kamel & CHAABOUNI Jamil, Acquisition et développement des compétences dans les sociétés de services et d'ingénieries informatiques tunisiennes (en ligne) disponibles sur le site : http://www.uqtr.ca/revue_travail/Articles/2005KamelJOUILI%2526JamiCHAABOUNIVol4Num1pp218-249.pdf, consulté le 12/04/2013.

rôle d'accompagnement et d'adaptation aux fluctuations qui affectent les milieux de travail ». ¹

III-2) La mobilité des travailleurs :

Le salarié doit y voir un parcours professionnel dynamique basé sur le développement, les mutations et l'épanouissement dans le travail.

Nous pouvons retenir deux formes de mobilité : d'une part, la mobilité externe qui est le changement d'entreprise, aux licenciements, aux recrutements, aux mises à disponibilités ou aux détachements, et d'autre part, la mobilité interne.

La **mobilité interne** est le changement de poste de travail, de métier, de fonction au sein de la même entreprise ou du même groupe. Elle peut permettre au travailleur d'acquérir des compétences, qui seront profitables, aussi bien pour lui que pour son employeur. La mobilité interne regroupe la mobilité verticale ou promotion, la mobilité horizontale dite aussi fonctionnelle ou professionnelle

La mobilité **verticale ou promotion** est caractérisée par les évolutions hiérarchiques des travailleurs dans l'organisation. Elle est assimilée à la carrière et est synonyme de progression. Elle est acquise par la promotion interne, le recrutement interne et la valorisation des compétences acquises.

Pour ce qui est de la **mobilité horizontale, fonctionnelle ou professionnelle**, elle se définit comme étant le changement de poste de travail sur un même niveau hiérarchique. Elle se manifeste par les mutations, les affectations, les rotations, les reconversions et peut être source de développement de compétences.

¹ FOURNIER Pierre-Sébastien, soutenir le développement de compétences par la conception d'aides à l'apprentissage sur le cours de vie professionnelle (en ligne) disponible sur le site : <http://www.cgsst.com/stock/fra/doc184-844.pdf>, consulté le 22/04/2013.

Chapitre II : Motivation et développement des compétences

La mobilité et la promotion sont fortement liées. « La promotion peut désigner une progression de carrière qui comporte ou non une affectation à un nouveau poste ». Les changements qui marquent cette progression peuvent consister en un accroissement d'autorité, de responsabilité, de rémunération ou de prestige.

Du point de vue de Jean-Marie PERETTI, il existe deux types de promotion interne qui sont la promotion au coup par coup et la promotion organisée.

La première ne se situe pas dans le cadre d'une gestion des ressources humaines élaborée. Quant à la deuxième, elle repose sur une gestion prévisionnelle des emplois et un système d'évaluation du personnel. Elle nécessite de sérieuses prévisions, une préparation minutieuse et une étude des répercussions. Elle est soumise au respect de trois conditions qui sont : l'obtention du diplôme exigé pour l'occupation du poste de travail, un poste vacant et un lien fonctionnel et utilitaire entre le diplôme et le poste.

III-3) La motivation des salariés :

La motivation détermine le déclenchement dans une certaine direction avec l'intensité souhaitée et en assure la prolongation jusqu'à aboutissement ou interruption.

On distingue généralement deux formes de motivation que sont la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque.

Une personne est **intrinsèquement** motivée lorsqu'elle effectue des activités volontairement sans attendre de récompense, ni chercher à éviter un quelconque sentiment de culpabilité. Par contre, une personne est **extrinsèquement** motivée si elle agit dans l'intention d'obtenir une conséquence qui se trouve en dehors de l'action elle-même, par exemple, recevoir une récompense, éviter de se sentir coupable, gagner l'approbation (de ses supérieurs). En entreprise, c'est généralement cette dernière forme qui est rencontrée.

Chapitre II : Motivation et développement des compétences

Il existe plusieurs éléments de motivation extrinsèque : D'abord, **la rémunération** peut être considérée comme une technique de développement des compétences, car elle est un facteur attractif et aussi, maintient les travailleurs qualifiés, car ces derniers feront un effort pour conserver leur poste ou bénéficier d'une promotion au sein des l'entreprises, car elles « utilisent aussi largement le levier de la rémunération pour encourager l'implication et le développement des personnes dans l'amélioration continue de leurs compétences. La mise en place de ce système de rémunération s'accompagne d'un besoin de transparence et de l'utilisation d'outils d'évaluation parfaitement rodés ».¹

Ensuite, « **les conditions de travail**, car les travailleurs sont très sensibles aux conditions dans lesquelles ils travaillent. En effet, le travailleur qui est pris en charge en cas d'accident de travail ou de maladie n'hésitera pas à s'investir pour l'atteinte des objectifs. Il est plus motivé et cherche même à augmenter sa performance.

Enfin, **les avantages sociaux** sont très importants pour la motivation du travailleur. Les entreprises qui ont le souci de l'équilibre entre la vie professionnelle et familiale peuvent utiliser ce facteur comme moteur de développement des compétences »².

Tous ces éléments de motivation extrinsèque sont des stimuli capables de faire rejeter les travailleurs dans le but de mieux faire à travers la recherche de nouvelles connaissances qui leur permettent d'améliorer effectivement leurs qualifications.

¹ JACQUET Stéphane, *Manager les compétences : approches, enjeux et développements* (en ligne) disponible sur le site : <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article399>, consulté le 24/04/2013.

² KANKYONO Martine, *Développement des compétences et mobilité des travailleurs*, diplôme de conseiller en gestion des ressources humaines, ENAM, 2009. (En ligne) disponible sur le site : <http://www.memoireonline.com>. Consulté le 20/04/2013.

IV- Des théories de développement des compétences :

Dans cette partie de notre travail que nous allons consacrer aux différentes études porter sur la motivation comme facteur de développement des compétences.

Le développement de compétences reste un facteur clé pour la réussite d'une entreprise d'un côté, de l'autre côté, la construction d'un parcours professionnel pour l'employé. L'optimisation du potentiel de compétences d'un salarié est fût être l'objet d'étude de plusieurs théoriciens, dont nous avons sélectionné deux approches que chacune corresponde a une de nos hypothèses.

1) La théorie (VIE) de V. VROOM :

Les modèles cognitifs partent du principe que chacun d'entre nous réagit non pas à un environnement objectif, mais à celui qu'il perçoit, à la manière dont il interprète sa situation. « En 1964, VROOM a été le premier à exposer de manière claire le modèle cognitif (motiver en fonction des attentes) et à l'appliquer à l'analyse du choix professionnel et de l'effort apporté à la réalisation d'une tâche. Il explique les choix relatifs au travail ou un schéma de prise de décision: nous choisissons d'adopter des comportements dont nous pensons que les résultats auront du prix pour nous.

Les choix individuels dépendent du produit de trois concepts:

- **Valence** : est la caractérisation affective attachée par chacun aux résultats de ces activités, fondée sur la manière dont chacun d'entre nous se représente les résultats de la performance qu'il est en train de réaliser ou qu'il va réaliser. La performance est le résultat immédiat.
- **Instrumentaliste** : est la représentation des relations entre la performance et les résultats de second niveau telles que le salaire, les primes ou le sentiment d'avoir accompli quelque chose de valable. Des systèmes de récompenses clairs créent une instrumentaliste fortement positive et ont des chances d'atteindre leurs objectifs.
- **Expectation** : est l'opinion que chacun a de lui-même et de ses possibilités d'atteindre un but donné, dès lors qu'il fait les efforts nécessaires.

Chapitre II : Motivation et développement des compétences

L'expectation peut aller de 0 (mes efforts ne serviront à rien) à + 1 (mes efforts seront très fructueux grâce aux qualités que je possède) L'expectation implique l'image de soi, les données caractérisant la situation actuelle et les expériences antérieures, ainsi que les exigences de la tâche »¹.

Principe de la théorie :

Ces trois notions forment un système d'ensemble (le système VIE) : pour qu'il y ait motivation, il faut que ces trois paramètres - valeur, instrumentaliste et expectation fonctionnent ensemble, car si l'une de ces attentes est absente ou nulle, c'est la motivation qui sera inexistante.

« Motivation= Valence x Instrumentalité x Expectation

Il y a démotivation dans les exemples ci-dessous, car les trois conditions ne sont pas remplies simultanément :

- Je peux réussir une mission qui m'est demandée, mais la promotion est de m'expédier à Belfort alors que je ne veux pas quitter la région. (condition de valence non respectée).
- On me demande de m'investir dans la rédaction d'un rapport, mais je sais qu'il va finir au tiroir (condition d'instrumentaliste non respectée).
- Je me sens incapable de suivre la formation qui me permettrait d'obtenir la promotion que je vise (condition d'expectation non respectée) »².

Selon VROOM donc, la force motivationnelle dépend de l'enchaînement de trois types de perceptions :

- L'attente (*Expectation*) : c'est la croyance qu'a l'individu que des efforts accrus lui permettront d'augmenter sa performance au travail. Le terme « expectation » signifie que l'individu formule des attentes sur la probabilité d'atteindre un objectif de développement en fonction d'un certain niveau d'effort consenti dans son travail. Probabilité que l'on porte sur ses chances de réussite (chances de réussite que l'on s'attribue compte tenu de ce qu'on pense de ses propres capacités).

¹ LEVY-LEBOYER Claude, La motivation dans l'entreprise Modèles et stratégies (en ligne) disponibles sur le site :

http://www.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHER=1295877018085, consulté le 12/04/2013.

² VINARD Pierre, LES GRANDS PRINCIPES DU MANAGEMENT (en ligne), Disponible sur le site : http://webpeda.ac-montpellier.fr/economie-gestion/IMG/pdf/les_grands_principes_du_management.pdf, consulté le 11/04/2013.

- L'Instrumentalité : c'est l'estimation de la probabilité que la performance attendue, prévue par l'individu, entraîne des conséquences et des résultats (des récompenses ou bien des sanctions). Il est ici également question d'attente, cette fois-ci à propos des avantages et des sanctions qui résulteraient de l'atteinte ou pas d'un objectif de performance. Probabilité pour un individu qu'un effort permette d'accéder ou non à une récompense.

-La Valence : c'est la valeur affective que l'individu attribue aux récompenses obtenues, Valeur attribuée par l'individu à la récompense. Il ne suffit pas qu'il y ait une récompense, il faut que l'individu souhaite réellement l'obtenir.

En résumé, V.VROOM a démontré d'après sa théorie (VIE) que le niveau de performance (*compétence*) chez le salarié dépend de la récompense attribuée par l'entreprise aux efforts qu'il déploie en faveur de cette dernière. En d'autres termes, le développement de compétences est déterminé par la récompense mise en place (comme facteur motivationnel) par l'entreprise afin de l'inciter à mieux se perfectionner.

2) L'approche par les compétences des ressources humaines :

« Les pratiques de gestion tentent, par la formation, d'agir sur les comportements de travailleurs afin de répondre aux contraintes rencontrées par les organisations. Cette approche répond à un besoin grandissant des organisations l'avantage concurrentiel qui repose sur la capacité à repérer les savoirs, à les transformer et à les intégrer au processus d'affaires de manière à répondre aux contraintes du marché.

La formation est alors vue comme un outil au service de l'organisation pour canaliser les compétences vers les buts et les stratégies de l'entreprise. Cette démarche a comme point de départ la prise en compte des besoins de l'organisation de manière à déterminer les comportements souhaités dans la pratique. Le processus de conception se présente sous différentes formes, mais il se base préalablement sur une analyse des besoins. Celle-ci consiste à établir un diagnostic des problèmes de fonctionnement de l'organisation pour les traduire en compétences à développer ou à modifier. Ce diagnostic s'établit notamment par l'analyse des données de

Chapitre II : Motivation et développement des compétences

production, par l'identification des besoins des gestionnaires, par l'analyse des tâches, mais néglige la réalité des travailleurs visés.

L'approche par les compétences comporte certes des apports non négligeables lorsqu'on s'intéresse à la conception d'une formation. Tout d'abord, en basant spécifiquement son analyse des besoins sur les contraintes et attentes des organisations, elle démontre l'intérêt d'orienter la formation vers ces besoins concrets comme aspects déterminants de la réalité du travail »¹.

Pierre-Sébastien FOURNIER, a met le point sur la formation comme outil de développement de compétences d'un salarié, et il la considère comme étant la source de résolution de problèmes de fonctionnement organisationnels qui dépendent des compétences des ressources humaines déployées par les salariés pour le développement et les mutations.

En résumé, la réussite d'une organisation dépend de l'instauration d'un plan de formation qui sera adéquate par rapport au diagnostic de compétences que les ressources humaines d'une organisation manquent d'avoir, et l'intervention par un plan de formation qui va anticiper à acquérir les compétences restantes et développer les compétences déjà existantes.

¹ FOURNIER Pierre-Sébastien, soutenir le développement de compétences par la conception d'aides à l'apprentissage sur le cours de vie professionnelle (en ligne), disponible sur le site : <http://www.cgsst.com/stock/fra/doc184-844.pdf>, consulté le 22/04/2013.

Chapitre III
Présentation de
l'organisme d'accueil

Préambule :

Avant l'analyse des résultats, nous allons s'intéresser d'abord à la présentation générale de notre organisme d'accueil. Cette étape va illustrer globalement l'entreprise CEVITAL dont on va exposer ; son historique, les différentes activités de l'entreprise et son organigramme général ainsi que les missions de chaque direction.

Présentation de l'organisme d'accueil SPA CEVITAL:**1) L'historique :**

CEVITAL est une Société par Actions au capital privé de 68 ,760 milliards de DA. Elle a été créée en mai 1998. Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, fait d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

2) La localisation de l'entreprise :

À l'arrière-port de Bejaïa et plus exactement à l'extrême est du port de Bejaia sur le chemin reliant le pont de SKALA et l'arrière-port de Bejaia.

3) Les différentes activités de l'entreprise CEVITAL :

CEVITAL est une entreprise industrielle à comme spécialité l'agroalimentaire, elle a entrepris la construction des installations suivantes:

- Raffinerie Huile.
- Margarinerie.

- Silos portuaires.
- Raffinerie de sucre.

Le Complexe agroalimentaire est composé de plusieurs unités de production :

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

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 Process 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.

4) L'organisation générale 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.

4-1) La structure organisationnelle de l'entreprise :

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 publipromotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL.

- Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, industriel, Approvisionnement, commercial, finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

2) La direction des Ventes & Commerciale:

- Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier client 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'informations:

- Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.
- Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication 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:

- Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et défini, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.
- Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.
- Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).
- Sont responsables de la politique environnement et sécurité
- Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

6) La direction des Ressources humaines :

- Définis et propose à la direction générale les principes de Gestion ressource humaine en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.
- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL FOOD.
- Pilote les activités du social.
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressource 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.

7) La direction Approvisionnements

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

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

8) la direction logistique

- Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale...), qui consistent 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 ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients.
- Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières.
- Intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS...).
- Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et régionaux (Alger, Oran, Sétif...).

9) La direction des Silos:

- Elle décharge les matières premières arrivées par navire aux 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 donc l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration.
- Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos.

10)la direction Corps Gras :

Le pole corps gras est constitué des unités de production suivantes :

- Mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales.
- La production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

11)la direction Pôle sucre :

- 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.
- Les produits sont destinés aux industriels et aux particuliers, et ce, pour le marché local et à l'export.

12)La direction QHSE:

- Met e en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards Internationaux.
- Veille au respect des exigences règlementaires produites, environnements et sécurités.
- Garantis la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations.
- Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients.

13) La direction Énergie et Utilités:

C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Procès : D'environ 450 m³/h d'eau (brute, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur ultra haute pression 300T/H et basse pression 500T/H. De

l'Électricité haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension, avec une capacité de 50MW.

14) La direction Maintenance et travaux neufs:

- Mets 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 énergies/utilité (depuis la définition du procès jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier).
- Rédige les cahiers des charges en interne.
- Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

4-2) Structure de l'encadrement: Organigramme

Remarque : Voir les annexes.

Chapitre IV
Analyse et
interprétation des
résultats

Préambule :

Afin de vérifier nos hypothèses émises lors de la précédente partie, et suite à la collecte des données résumées par notre questionnaire, nous allons procéder dans ce chapitre à l'analyse des tableaux statistique et interprétation des résultats obtenus.

I) Analyse et interprétation des résultats :**Identification de la population d'étude :**

Remarque : Certaines de nos questions (n° 10, n° 11, n° 12, n° 15, n° 17, n° 20, n° 21 et 23) sont des questions à choix multiple dont nous avons laissé au enquêtés la liberté à la multiplicité de réponses, et pour cela les résultats obtenus par ces questions seront répartis sur le nombre de réponses et non pas sur le nombre d'enquêtés.

Tableau n°1 : la répartition de l'échantillon selon le sexe :

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	31	65.95%
Féminin	16	34.04%
Total	47	100%

Source : enquête sur le terrain.

Sur les repenses obtenus, 65.95 % représentent le sexe masculin, contre 34.04 % du sexe féminin. L'analyse qui peut être faite est que la population masculine des nouveaux intégrés au travail est plus forte que la population féminine.

La domination masculine s'interprète peut-être par le type de travail (tache d'exécution et tache d'encadrement par rapport au niveau d'instruction). Cette domination du sexe masculin peut aussi s'avérer au niveau de la population générale des nouveaux recrutés, car on peut constater que le nombre d'hommes est supérieur que celui des femmes, ou encore, la possibilité que l'entreprise CEVITAL offre plus de chances à accéder au poste d'emploi aux hommes qu'aux femmes.

Tableau n°2 : la répartition de l'échantillon selon l'âge :

Age	Fréquence	Pourcentage
20-30	27	57.44%
31-40	17	36.17%
41 et plus	3	6.38%
Total	47	100%

Source : enquête sur le terrain.

La première remarque faite à travers ce tableau, que notre échantillon regroupe des effectifs de différentes catégories d'âge. La catégorie dominante est celle qui se situe entre (20-30) avec un pourcentage de 57.44 % suivi de celle entre (31-40) avec un pourcentage de 36.17 % et enfin la catégorie de 41ans et plus avec un pourcentage de 6.38 %. De ce constat, on déduit que l'entreprise CEVITAL préfère investir dans un effectif jeune avec une moyenne d'âge de 30ans.

Cette jeunesse est peut être bénéfique pour l'entreprise en ce qui concerne la durée d'offre de travail que chaque salarié va investir en faveur de l'entreprise plus la qualification de ces salariés qui marche cote à côté avec l'innovation technologique. Comme il peut aussi être négatif par les dépenses faites par l'entreprise en matière du tutorat et des formations professionnelles afin de mètre ces salariés chacun dans son poste.

Tableau n°3 : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Fréquence	pourcentage
Moyen	05	10.63%
Secondaire	16	34.04%
Supérieur	26	55.31%
Total	47	100%

Source : enquête sur le terrain.

À travers ce tableau on constate que 55.31 % ont un niveau supérieur suivi de 34.04 % ont un niveau secondaire et seulement 10.63 % ont un niveau moyen.

On remarque d'après cette constatation l'importance donnée par CEVITAL à la formation universitaire par l'intégration d'un effectif de diplômés universitaires, une chose qui explique aussi l'importance offerte à cette formation en matière de travail en entreprises, parce qu'elle possède plus de savoirs mobilisables vers les activités de conception de travail et d'encadrement.

Cette catégorie est capable de s'adapter et de gérer les techniques introduites par les responsables d'entreprises.

Ce qui suit cette catégorie est celle des travailleurs aillant un niveau secondaire, qui ne différencier pas vraiment de la première en matière de qualification, car la conception de travail au sein de l'entreprise est composée de différentes taches qui sont ; soit complexes ou bien simples donc ces dernières n'exigent pas une qualification trop élever et qui seront destiné à ceux de niveau moyen.

Tableau n°4 : la répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale :

Situation matrimoniale	Fréquence	Pourcentage
Célibataire	30	63.82%
Marié	17	36.17%
Total	47	100%

Source : enquête sur le terrain.

Ce tableau montre que 63.82 % de ses nouveaux recrues sont des célibataires contre 36.17 % mariés.

Cela s'explique peut être par le jeune âge de ces salariés et le manque de ressources financières qui est dues peut être au type de contrats de travail (CDD, CTA...), et plus la disponibilité des célibataires pour remplir des heures supplémentaires, en d'autre part, l'entreprise fait confiance aux salariés mariés vu leurs sérieux en question de travail et qui sont plus motivés.

Tableau n°5 : la répartition de l'échantillon selon l'année de recrutement :

Année de recrutement	Fréquence	Pourcentage
2011	15	31.91%
2012	28	59.57%
2013	4	8.51%
total	47	100%

Source : enquête sur le terrain.

Ce tableau nous fait remarquer que 31.91 % des nouveaux salariés sont recrutés en l’an 2011, suivi de 59.57 % en 2012 et seulement 8.51 % pour l’année 2013.

D’après ce tableau on déduit que la plus part de ces salariés sont entrés à l’entreprise CEVITAL en 2012. D’après notre étude faite au sein de cette entreprise on a constaté à travers les entretiens mener aux près de quelques salariés que l’entreprise CEVITAL a connue plusieurs départs de salariés en matière de mobilité professionnelle vers d’autres secteurs d’activité ou bien à l’étranger. Ce qui a obligé l’entreprise à recruter davantage.

Tableau n°06 : répartition de l’échantillon selon le poste occupée :

Poste occupé	Fréquence	Pourcentage
Cadre	20	42.55%
Agent de maîtrise	17	36.17%
Agent d’exécution	10	21.27%
Total	47	100%

Source : enquête sur le terrain.

Le constat fait à travers ce tableau, est que dans notre population les cadres représentent 42.55 % de la population ciblé, les agents de maîtrise représentés par 36.17 % et les agents d’exécution représentent 21.27 %.

La raison de dominance de cette catégorie de cadre dans notre échantillon est due au fait que les cadres nouvellement recrutés représentent 45.77 % de présence sur l’effectif total de la population cible, de plus, nous avons mené notre enquête au

niveau des sièges de l'entreprise (DRH, direction commerciale...) et nos sorties vers les silos et les ateliers de production étés peut l'or de la distribution du questionnaire.

Ce dont on à constater que 42.55 % de notre échantillon représente des cadres, ce qui est peut être raisonnable étant donné que le lieu de déroulement de l'enquête s'est tenu au niveau des directions, donc il y avait plus de chances de rencontrer les cadres que les agents de maîtrise ou bien d'exécution. De plus, les réponses portées par les enquêtes (agents de maîtrise et agents d'exécution) sont soit une exagération d'une envie de se rehausser ou bien ils ne différencient pas entre les catégories socioprofessionnelles.

Tableau n°07 : le rapport entre la perception on la formation comme facteur de motivation et la catégorie socioprofessionnelle :

L'avis Catégorie Socioprofessionnelle	Oui	non	Total
Cadre	20 100%	00	20 100%
Agent de maîtrise	11 64.7%	6 35.29%	17 100%
Agent d'exécution	3 30%	7 70%	10 100%
Total	34 72.34%	13 27.65	47 100%

Source : enquête sur le terrain.

Ce tableau montre que 72.34 % de salariés voit en la formation comme facteur de motivation face à 27.65 % seulement qui pensent le contraire. La grande catégorie qui en pense a ça et celle des cadres avec un pourcentage de 100 %. Cet avis est peut être dû à la qualité des formations et des formateurs, car elles leur permirent de s'évoluer, de plus, la formation concerne le plus part du temps le plus qualifié selon le mérite. Une autre remarque faite est que les agents d'exécution avec un taux de 70% voient que la formation n'est pas un facteur de motivation, la seule raison pour ça est que la majorité de ces agents ne suivit pas de formations professionnelles.

Suite à ces remarques, on retient que la formation est perçue comme facteur de motivation par les catégories qui ont bénéficié comme les cadres, les agents de maîtrise et une petite minorité d'agents d'exécution. La formation est un facteur de motivation, car elle procure au salarié le sentiment de qualification par rapport au non-bénéficiaire de formation, et elle permet un développement au niveau d'habilités et de connaissances et même l'enrichissement de leur CV, ce qui est le cas au niveau de CEVITAL qui offre de différentes formations à ses salariés.

Tableau n°08 : la corrélation entre la catégorie socioprofessionnelle et ceux qui ont suivi des formations :

Suit des formations Catégorie socioprofessionnelle	Oui	Non	Total
Cadre	20 100%	00	20 100%
Agent de maîtrise	15 88.23%	02 11.76%	17 100%
Agent d'exécution	05 50%	05 50%	10 100%
Total	40 85.1%	7 14.89%	47 100%

Source : enquête sur le terrain.

Ce tableau montre que 85.1 % des enquêtes ont suivi au moins une formation au niveau de l'entreprise CEVITAL, et seulement 14.89 % qui n'ont pas suivi.

D'après ce tableau on déduit que la plus part sont formés, et la grande remarque est que les cadres ont suivi à 100 % de formations et cela s'interprète par la nature de poste occupé et aussi 88.23 % d'agents de maîtrise ont suivi, et enfin les agents d'exécution avec un pourcentage de 50 %.

On peut expliquer la prédominance des salariés formés peut être par l'intégration d'un outillage, de procédures de gestion et de taches plus modernes qui nécessite un perfectionnement au niveau d'habilités, de compétences et d'orientations de ces salariés, d'une part. De l'autre part, le fait que la formation initiale que ces salariés on suivit (CFPA, INSFP,...) n'est pas en mesure de

répondre aux besoins et attentes de l'entreprise d'où souvent le recours à la formation comme facteur d'apprentissage pour ces nouveaux recrues.

Tableau n°09 : le rapport entre ceux qui ont suivi des formations et les bénéficiaires de ces formations :

Mention \ Suivit des formations	Bénéficiaire	N'a pas bénéficié	Ne sait pas	Total
Déjà suivi des formations	29 85.29%	05 14.7%	00	34 100%
N'a pas suivi	00	00	13 100%	13 100%
Total	29 61.7%	05 10.63%	13 27.65%	47 100%

Source : enquête sur le terrain.

Le constat fait à travers ce tableau, est 61.7 % ont bénéficié de leurs formations, suivi de 27.65 % sans opinion et 10.63 % qui n'ont pas bénéficié. L'interprétation à cette situation s'avère par les taux remarquables au dessus avec un pourcentage de 100 % qui sont sans opinion, car ils sont suivis des formations. Accompagné de 85.29 % de ceux qui ont suivi des formations ont bénéficié de ces formations et seulement 14.7 % qui ne l'ont pas.

La dominance des bénéficiaires se résume peut être par la qualité et type de formations offertes par l'entreprise, et beaucoup plus par les formateurs eux même, car CEVITAL travail souvent avec des formateurs qualifiés et des étrangers, de plus, les formations sont souvent de type externe qui signifie que les salariés doivent se déplacer à l'extérieur de l'entreprise (instituts, écoles de formation

spécialisée,...) et même certaines parts à l'étranger afin de se formé. Le contenu de formations qui dépend lui-même du besoin de l'entreprise peut jouer un rôle important dans la réussite de la formation.

Tableau n°10 : le rapport entre la représentativité de la formation et les catégories socioprofessionnelles :

Représentativité Catégories professionnelles	Un moyen de développer ces connaissances	un moyen de mieux exercer son travail	un moyen de se promouvoir	Total
Cadre	20 47.61%	16 38.09%	06 14.28%	42 100%
Agent de maîtrise	14 48.27%	12 41.37%	03 10.34%	29 100%
Agent d'exécution	08 42.1%	07 36.84%	04 21.05%	19 100%
Total	42 46.66%	35 38.88%	13 14.44%	90 100%

Source : enquête sur le terrain.

Remarque : les résultats obtenus sont répartis sur le nombre de réponses voir la multiplicité de réponses offertes par les enquêtés.

Ce tableau montre que 46.66 % de réponses sont focalisées sur l'idée que la formation représente un moyen de développement des compétences, suivi de 38.88 % comme moyen de mieux exercer son travail. Et enfin, 14.44 % qui pensent qu'elle est un moyen de se promouvoir.

Pour le premier choix de réponses, on remarque que les taux de réponse sont plutôt proches, avec un taux plus remarquable de 48.27 % pour la catégorie socioprofessionnelle d'agents de maîtrise, et on constate aussi la même situation pour le deuxième choix de réponses, car les taux sont aussi proches.

La dominance de réponses pour le premier choix de réponses est due peut être à l'assemblage de toute sorte de savoir par la formation, car elle permet au salarié de développer les compétences déjà existantes et plus d'acquérir les compétences restantes, de plus, la catégorie socioprofessionnelle joue un rôle important dans cette série de réponses, car si on constate les fréquences en remarque que cette catégorie à plus répondu, car cela est déterminé peut être par le niveau d'instruction qui leurs donne la chance de mieux comprendre les questions émises.

Tableau n°11 : la corrélation entre les catégories socioprofessionnelles et l'apport de la formation :

Apport de la formation Catégories professionnelle	Adaptation au poste	Maîtrise du poste	Acquisition de connaissances	Préparation pour l'avenir	Casser la routine	Total
Cadre	10 20.4%	08 16.32%	17 34.69%	10 20.4%	04 8.16%	49 100%
A. Maîtrise	08 22.22%	09 25%	10 27.77%	05 13.88%	04 11.11%	36 100%
A. Exécution	04 18.18%	07 31.81%	08 36.36%	01 4.54%	02 9.09%	22 100%
Total	22 20.56%	24 22.42%	35 32.71%	16 14.95%	10 9.34%	107 100%

Source : enquête sur le terrain.

Remarque : Les résultats obtenus seront répartis selon le nombre de réponses.

À partir de ce tableau, on constate que 32.71 % de réponses sont concentrés sur le fait que l'apport de la formation est avant tout un levier d'acquisition de savoir est de connaissances, suivi de la maîtrise de poste avec un taux de 22.42 % et 20.56 % comme moyen qui permet l'adaptation de salarié à son poste de travail.

On remarque aussi que les taux les plus élevés dans les deux premiers choix de réponses dominants, est ceux de la catégorie socioprofessionnelle d'agent d'exécution avec 36.36 % comme moyen d'acquisition de connaissances et 31.81 % pour la maîtrise du poste.

La prédominance de ces deux choix de réponses est probablement le but majeur de la formation, car les entreprises offrent des formations de recyclages pour les nouveaux salariés afin de les faire adapter et maîtriser le poste occupé puis des formations d'acquisition et de perfectionnement de savoirs. La dominance de la catégorie d'agents d'exécution est due peut être à la place occupée dans l'organigramme de l'entreprise qui cherchent avec tous moyens possibles d'accroître leur savoir afin d'occupée un jour un poste meilleur, car les agents d'exécution diplômés essayent de se perfectionnés afin de s'imposer avec un savoir minimum face aux deux premières catégories plus l'accumulation d'un cursus professionnel (expérience professionnelle) pour la candidature à des postes clés.

Tableau n°12 : le rapport entre la catégorie socioprofessionnelle et Le type des compétences valorisé par la formation :

Type de compétences Catégorie professionnelle	savoir	Savoir-faire	Savoir-être	Total
Cadre	11 29.72%	17 45.94%	09 24.32%	37 100%
A. Maîtrise	09 33.33%	14 51.85%	04 14.81%	27 100%
A. Exécution	04 25%	09 56.25%	03 18.75%	16 100%
Total	24 30%	40 50%	16 20%	80 100%

Source : enquête sur le terrain.

Remarque : la corrélation est faite selon le nombre de réponses.

À partir de ce tableau, on remarque que 50 % de réponses affirme que la formation accroît le savoir-faire, suivi de 30% pour le savoir et enfin 20 % en faveur de savoir-être.

Le taux le plus remarquable est celui de 56.25 % opté par la catégorie d'agents d'exécution, puis 51.85 % pour les agents de maîtrise pour le savoir-faire.

Cette dominance de la part des deux catégories (agent d'exécution et agent de maîtrise) est due peut-être à la nature de travail effectué par ces catégories, car leur travail nécessite de la pratique, et l'entreprise leur offre des formations en termes de pratique et la théorie est laissée aux supérieurs de ces catégories. Le contenu des formations professionnelles est souvent de nature applicable et praticable comme ; la maîtrise d'outillage, d'appareils et autres techniques que le salarié va appliquer sur le terrain.

Tableau n°13 : le rapport entre la catégorie socioprofessionnelle et la maîtrise du poste de travail avant d'effectuer des formations:

Maîtrise du poste	Oui	Non	Total
C. professionnelle			
Cadre	17 85%	03 15%	20 100%
A. Maîtrise	10 58.82%	07 41.17%	17 100%
A. Exécution	03 30%	07 70%	10 100%
Total	30 63.82%	17 36.17%	47 100%

Source : enquête sur le terrain.

Ce tableau montre que 63.82 % affirme qu'ils maîtrisaient leurs travaux avant qu'ils soient envoyés en formations et 36.17 % qui affirment le contraire.

Ce qu'on constate est que 85 % de ceux qui affirment la maîtrise de leurs postes avant l'affectation en formation sont des cadres, suivi de 58.82 % d'agents de maîtrise qui affirment eux aussi la maîtrise du poste.

Dans la deuxième série de réponses (ceux qui affirment qu'ils ne maîtrisaient pas leur travail), on constate que 70 % d'agents d'exécution, et 41.17 % d'agents de maîtrise ne maîtrisaient pas leurs postes.

La prédominance de ceux qui maîtrisaient leurs postes de travail, est peut être dû à la nature des formations initiales que ces salariés ont suivies, car les diplômes professionnels ont un impact direct sur la performance des salariés, et la majorité des entrepreneurs préfèrent les diplômes professionnels par rapport aux

diplômes académiques, en d'autres termes, ça peut aussi aller jusqu'à abuser dans leurs réponses seulement pour illustrer le contraire.

Et la dominance de la catégorie d'agents de maîtrise dans la seconde série de réponses est peut être pour raison de non-qualification et de non-spécialisation, de plus ils étaient recrutés afin de remplir des tâches qui n'exigent pas des qualifications et peut être dont ils n'avaient aucune idée.

Tableau n°14 : la corrélation entre la sensation vis-à-vis la compétence après avoir suivi des formations et la maîtrise du poste bien avant :

Sensation Maîtrise du poste	Vraiment compétent	Moyennement Compétent	Aucun changement	Ne sait Pas	Total
Maîtrise	20 66.66%	09 30%	01 3.33%	00	30 100%
Ne maîtrise pas	00	07 41.17%	03 17.64%	07 41.64%	17 100%
Total	20 42.55%	16 34.04%	04 8.51%	07 14.89%	47 100%

Source : enquête sur le terrain.

D'après ce tableau, on remarque que 42.55 % se sentaient vraiment compétents après avoir suivi des formations, suivi de 34.04 % se voyaient moyennement compétents.

Et on constate aussi que 66.66 % de ceux qui maîtrisaient leurs postes bien avant le transfère vers la formation se voyait vraiment compétents face à 41.17 % de

ceux qui ne maîtrisaient pas leurs postes se sentaient moyennement compétents après avoir effectué des formations.

Cette dominance de sensations comme vraiment compétente, est nécessité peut être par le contenu des formations poursuivies et la qualité des formateurs qui sont des experts dans leurs domaines de travail et ils transmettaient le contenu de la formation d'une façon que les formés se sentaient l'information transmettait, et la plus part des temps parce que si des formations pratique et non pas théorique.

D'après la deuxième constatation, on déduit que la majorité des salariés maîtrisaient bien leurs postes de travail avant les formations se sentaient vraiment compétents, leurs formations leurs à valorisés les compétences restantes, ou bien c'est une façon de s'élever face à nos questions.

Tableau n°15 : le rapport entre le sexe et le type de récompense :

Récompense sexe	Rémunération	Promotion	Avantage Sociaux	Total
Masculin	19 61.29%	10 32.25%	02 6.45%	31 100%
Féminin	04 13.79%	20 68.96%	05 17.24%	29 100%
Total	23 38.33%	30 50%	07 11.66%	60 100%

Source : enquête sur le terrain.

Remarque : les données ci-dessus sont réparties selon le nombre de réponses voir la multiplicité des réponses offertes par les enquêtés.

Ce tableau montre que, 50 % de réponses précises que la promotion est la première nature de récompense, suivit de 38.33 % pour la rémunération.

On remarque aussi que 68.96 % du sexe féminin ont opté pour la promotion, et 61.29 % du sexe masculin ont opté pour la rémunération.

Cette prédominance de réponses pour la promotion par le sexe féminin peut s'expliquer par là ce que subit la femme dans le milieu professionnel comme le harcèlement, car elle cherche avec toute sorte de moyens à avoir un poste clé au sein de l'entreprise d'une façon à fuir cette situation.

Et voir la dominance de réponses pour le sexe masculin en ce qui concerne la rémunération, voir la surcharge de dépenses que subit l'homme vis-à-vis le foyer.

Cette subjectivité dans les réponses est due peut être à la situation dans il se trouve l'enquêté, la femme cherche à s'accroître pour avoir un statut professionnel, et l'homme cherche à se valorisé en matière de finances afin d'éviter la surcharge de dépenses.

Tableau n°16 : La corrélation entre la catégorie socioprofessionnelle et la maîtrise du poste par la rémunération :

Maîtrise du poste C. Professionnelle	Oui	Non	Total
Cadre	11 55%	09 45%	20 100%
A. Maîtrise	14 82.35%	03 17.64%	17 100%
A. Exécution	06 60%	04 40%	10 100%
Total	31 65.95%	16 34.04%	47 100%

Source : enquête sur le terrain.

Ce tableau montre que 65.95 % de nos enquêtes affirment pouvoir maîtriser leurs postes de travail grâce à une bonne rémunération, suivi de 34.04 % qui l’infirmement.

Parmi ceux qui l’affirment, on remarque 82.35 % d’agents de maîtrise, et 60 % d’agents d’exécution, et le taux remarquable de ceux qui l’infirmement avec 45 % de cadres.

Cette ascendance de ceux qui affirment que la rémunération à rapport avec la maîtrise du poste est que le salarié néglige ses taches suite à une faible rémunération, vis versa. Car elle est un facteur attractif qui encourage l’implication des salariés dans le travail et commande l’amélioration continue de leurs dynamismes (compétences).

De l’autre part, avec un taux de 34.04 % qui est aussi considérables d’enquêtés qui infirment cette optique, est peut être due à une satisfaction en terme de rémunération, car on remarque le taux de 45 % des cadres qui infirment cette idée parce que leurs payes est considérables, et pour eux la maîtrise du poste de travail nécessite d’autres facteurs captivants

Tableau n°17 : La corrélation la maîtrise du poste par la rémunération et le levier par le quel se fait la rémunération à CEVITAL:

Levier de rémunération \ Maîtrise du poste	Compétence	Ancienneté	Qualification	Total
Maîtrise	20 41.66%	10 20.83%	18 37.5%	48 100%
Ne maîtrise pas	08 42.1%	03 15.78%	08 42.1%	19 100%
Total	28 41.79%	13 19.4%	26 38.8%	67 100%

Source : enquête sur le terrain.

Remarque : les résultats obtenus sont répartis sur le nombre de réponses collectées.

À partir de ce tableau, on constate que 41.79 % du total de réponses obtenues précisent que la rémunération est scindée sur le facteur compétences, suivi de 38.8 % pour la qualification et enfin 19.4 % pour l'ancienneté.

On remarque aussi que 42.1 % de ceux qui ne maîtrisaient pas leurs postes par la rémunération ont opté à la fois pour la compétence et la qualification, et 41.66 % de ceux qui y maîtrisent ont opté pour la compétence.

À travers ces résultats, on déduit que la compétence prend une place importante dans la rémunération des salariés, ce qui est peut-être dû à une stratégie adoptée par l'entreprise CEVITAL d'une façon à motiver ses salariés par les primes individuelles et collectives.

Les primes individuelles se concentrent souvent sur le rendement individuel de chaque salarié et par le niveau de sa performance, et pour cette raison on retient que la compétence est le levier important par lequel le salarié doit essayer de valoriser afin d'améliorer sa rémunération. Sans négliger la qualification qui est le premier levier par lequel l'employeur critique la rémunération d'un salarié, car la qualification détermine la catégorie ou le grade de salaire que l'employé obtient dès son recrutement.

Tableau n°18 : La corrélation entre l'année de recrutement et la sensation vis-à-vis une bonne rémunération :

Sensation Année de recrutement	Compétent	Intégré	Qualifié	Total
2011	10 66.66%	03 20%	02 13.33%	15 100%
2012	06 21.42%	10 35.71%	12 42.85%	28 100%
2013	02 50%	00	02 50%	04 100%
Total	18 38.29%	13 27.65%	16 34.04%	47 100%

Source : enquête sur le terrain.

Ce tableau montre que 38.29 % d'enquêtés se sentaient compétents suite à une bonne rémunération, suivi de 34.04 % qui se voit mieux qualifié, et 27.65 % pensent être mieux intégrés dans l'atmosphère de l'entreprise.

Il montre aussi que 66.66 % des salariés recrutés en 2011, se sentaient compétents suite à une bonne rémunération et 50 % de ceux recrutés en 2013 ont opté à la fois pour la sensation de compétent et d'être mieux qualifié. Puis 42.85 % de ceux recrutés en 2012 ont admis que leurs sensations étaient de nature plus qualifiée.

À travers cette analyse, on soustrait que la rémunération est un facteur de satisfaction et de motivation à la fois, car elle procure aux salariés le sentiment d'être compétent et aussi mieux qualifié, dont le salarié va obtenir la satisfaction en matière de salaire et la motivation en terme de considération et d'estime de soi et offre les possibilités d'avancement.

On déduit aussi que le salarié dès son recrutement cherche à s'imposer dans le collectif dont il exerce et néglige l'intégration avant tous, mais cherche seulement le

sentiment de compétences et de qualification comme le cas des employés recrutait en 2013.

Tableau n°19 : Le rapport entre la catégorie socioprofessionnelle et l’avis sur la rémunération de la compétence :

L’avis C. professionnelle	Progression dans la carrière	Conservation du poste	Rémunération au mérite	Ne sait pas	Total
Cadre	10 50%	02 10%	08 40%	00	20 100%
A. Maîtrise	05 29.41%	02 11.76%	07 41.17%	03 17.64%	17 100%
A. Exécution	01 10%	03 30%	02 20%	04 40%	10 100%
Total	16 34.04%	07 14.89%	17 36.17%	07 14.89%	47 100%

Source : enquête sur le terrain.

Pour la rémunération de la compétence, on constate à travers ce tableau que, 36.17 % de nos enquêtés ont optaient pour la rémunération au mérite, suivi de 34.04 % pour la progression dans la carrière.

On remarque aussi que 50 % de cadres ont choisissaient la progression dans la carrière, peut être parce que la compétence permis au salarié de se valorisé par rapport à son parcours professionnel, et 41.17 % d’agents de maîtrise qui ont adoptaient la rémunération au mérite et 40 % d’agents d’exécution sans opinion.

A partir de ces remarques, on soustrait que la rémunération de la compétence se soulève de la rémunération au mérite en premier lieu, peut être parce que selon eux (les enquêtés), l’entreprise doit favoriser la compétence individuelle par l’évaluation

du degré de compétence de chaque salarié et sa rémunération doit se faire à partir de cette évaluation ou bien, parce que la signification de cette suggestion (rémunération au mérite) à première vue prend la même valeur.

En second lieu, on distingue la progression dans la carrière, qui est due peut être au fait que le parcours professionnel d'un salarié dépend du degré de sa pertinence (potentiel) au travail, ce qui signifie ici que la rémunération prend d'autres ampleurs que son sens logique, et que la rémunération de la compétence proviens de l'évolution dans du parcours professionnel.

Alors, la rémunération de la compétence est la rémunération qui peut être attribuée sur des bases fixes liées aux résultats de travail, ou bien, sur des bases liées à un statut ou à l'ancienneté.

Tableau n°20 : la corrélation entre le sexe et le caractère dont la rémunération doit se faire :

Le caractère Le sexe	Efficacité personnelle	Efficacité collective	Total
Homme	19 50%	19 50%	38 100%
Femme	13 65%	07 35%	20 100%
Total	32 55.17%	26 44.82%	58 100%

Source : enquête sur le terrain.

Remarque : les résultats obtenus sont répartis selon le nombre de réponses, voire la multiplicité de réponses offertes par nos enquêtes.

Ce tableau montre que, 55.17 % de réponses sont scindés autour de l'efficacité personnelle, suivit de 44.85 % de réponses autour de l'efficacité collective.

On remarque aussi que 65 % de femme ont optaient pour l’efficacité personnelle, et 50 % d’homme à la fois pour l’efficacité personnelle et collective.

D’après ces constatations, on déduit que la rémunération doit se focalisé avant tous sur une rondement individuelle, peut être parce que chacun à ses propres capacités et l’entreprise doit prendre en considération les compétences individuelles afin d’instaurer une courbe de rémunérations selon le mérite de chacun.

Et pour d’autre qui pensent que la rémunération doit se faire sur l’efficacité collective, peut être parce que le travail est souvent fait par le collectif même si il existe des différences au niveau de capacités individuelles dans le groupe l’entreprise doit prendre en considération l’efficacité du collectif et non pas l’efficacité individuelle.

Tableau n°21 : la corrélation entre la catégorie socioprofessionnelle et la clé de la réussite d’une entreprise :

Clé de réussite C. professionnelle	Compétence individuelle	Compétence collective	Total
Cadre	10 41.66%	14 58.33%	24 100%
A. Maîtrise	07 36.84%	12 63.15%	19 100%
A. Exécution	04 30.67%	09 69.23%	13 100%
Total	21 37.5%	35 62.5%	56 100%

Source : enquête sur le terrain.

Remarque : les données si dessus sont réparties selon le nombre de réponses voir la multiplicité des réponses offertes par les enquêtés.

À partir de ce tableau, on remarque que 62.5 % de réponses pour la compétence collective comme facteurs de réussite de l'entreprise joignent de 37.5 % pour la compétence individuelle.

On remarque aussi que les taux les plus élevés sont enregistrés dans la colonne réservée pour la compétence collective pour différentes catégories professionnelles, avec un taux de 69.23 % d'agents d'exécution, puis 63.15 % d'agents de maîtrise et 58.33 % de cadres qui voit que la réussite d'une entreprise dépend de la compétence de groupe.

Cette prédominance pour la compétence collective est due peut être au fait que la majorité des salariés de CEVITAL préfèrent travailler en groupe et que chacun d'eux accompli ça tâche en s'appuyons sur le savoir d'autrui, comme premier point. Une deuxième suggestion ; chacun des membres qui forment ce groupe de travail a tout des failles qu'ils essayent de remplir à travers l'aide des autres, et enfin ; ce groupe de travail forme un collectif stable, avec une sensation harmonieuse qui règne au tour de ce groupe, dont chacun s'occupe de sa tâche sans avoir recours à une concurrence qui va individualiser le travail.

Tableau n°22 : la corrélation entre la catégorie socioprofessionnelle et les bénéficiaires d'une promotion :

Bénéficiaire de promotion	Oui	Non	Total
C. professionnelle			
Cadre	08 40%	12 60%	20 100%
A. Maîtrise	01 5.88%	16 94.11%	17 100%
A. Exécution	00	10 100%	10 100%
Total	09 19.14%	38 80.85%	47 100%

Source : enquête sur le terrain.

D'après cette table, on constate que 80.85 % de nos enquêtés n'ont pas bénéficié de promotions, et seulement 19.14 % qui ont bénéficié.

On remarque aussi que 100 % d'agents d'exécution n'ont pas eu de promotions, de même pour les agents de maîtrise avec un taux de 94.11 %, et on remarque aussi un taux de 60 % pour les cadres qui n'ont pas de promotions.

Cette prédominance des non promue est peut être dû au fait que nos enquêtés sont des jeunes recrues, sans expérience professionnelle pour en bénéficier, mais le problème de promotion se pose au niveau des catégories professionnelles, car les premiers bénéficiaires sont des cadres suivit des agents de maîtrise et un nul taux pour les agents d'exécution, ce qui signifié que la promotion est liée avant tous au niveau d'instruction (qualification) puis la nature du poste occupé, alors la promotion suit la hiérarchie ce qui explique que les premiers bénéficiaires sont ceux qui se trouvent au sommet de la hiérarchie.

Tableau n°23 : Le rapport entre les bénéficiaires de promotions et le levier de la promotion à CEVITAL :

Levier de la promotion Bénéficiaire de promotion	Compétence	Ancienneté	Qualification	Liens sociaux	Total
bénéficiaire	07 33.33%	05 23.8%	06 28.57%	03 14.28%	21 100%
N'a pas bénéficié	20 35.08%	18 31.57%	13 22.8%	06 10.52%	57 100%
Total	27 34.61%	23 29.48%	19 24.35%	09 11.53%	78 100%

Source : enquête sur le terrain.

Remarque : les résultats obtenus sont répartis sur le nombre de réponses collectées.

Ce tableau montre que 34.61 % de réponses obtenues voient la compétence comme levier de promotion au sein de CEVITAL suivi de 29.48 % pour l'ancienneté et 24.35 % pour la qualification.

On remarque aussi que 35.08 % des non-bénéficiaires ont optaient pour la compétence comme facteur de promotion et 33.33 % des bénéficiaires eux aussi pour la compétence.

Comme nous l'avons signalé dans l'analyse du tableau précédant est que la compétence et la première clé pour la promotion, et cette démonstration par les réponses obtenues illustrent le même principe, et cela est justifié peut être par des raisons de maîtrise du travail et un niveau de performance atteint par le candidat pour occupé un poste supérieur. De plus, l'ancienneté est aussi considérable en ce qui concerne la promotion, car elle permet au salarié d'acquérir un degré d'exploit au niveau de maîtrise de travail même en absence de qualification initiale, car au niveau des postes clés là où l'entreprise aura besoin il s'agira de s'intéresser au

changement de fonction, mais également à l'évolution vers des fonctions exigeantes génératrices de problèmes à résoudre et de défi présentant un potentiel et absence de qualification qui cèdera le passage à une expérience professionnelle qui prendra la relève.

Dans notre tableau on a remarqué un taux faible de 11.53 % de réponses qui parlent de liens sociaux, qui est aussi un facteur qui touche à nos entreprises qui donnent l'avantage aux salariés de s'évoluer grâce aux liens sociaux qu'ils ont avec la hiérarchie.

Tableau n°24 : le rapport entre la catégorie socioprofessionnelle et la sensation vis-à-vis la promotion :

Sensation	Compétent	Qualifier	Intégré	Ne sait pas	Total
C. professionnelle					
Cadre	08 40%	10 50%	00	02 10%	20 100%
A. Maîtrise	09 52.94%	06 35.29%	02 11.76%	00	17 100%
A. Exécution	01 10%	00	03 30%	06 60%	10 100%
Total	18 38.29%	16 34.04%	05 10.63%	08 17.02%	47 100%

Source : enquête sur le terrain.

Ce tableau nous fait remarqué, que 38.29 % de nos enquêtés se sentaient compétents suite à une promotion, suivit de 34.04 % pour une sensation de qualification.

On remarque aussi un taux de 60 % d’agents d’exécution qui ne donnent pas d’avis, et 52.94 % d’agents de maîtrise qui optent pour le sentiment de compétence, 50 % de cadres qui se voient qualifier.

Ce tableau démontre que suite à une promotion, le salarié va se sentir compétent, peut être parce que le degré de compétence d’un salarié détermine son statut hiérarchique, et d’après les résultats obtenus l’hors du tableau précédant qui prouve que la compétence vienne en premier lieu des leviers de la promotion au sein de CEVITAL. Pour le sentiment de qualification qui résulte d’une promotion, est peut être dû au fait que la qualification permet au salarié d’occupé un poste clé dans la hiérarchie, et plus il évolue dans son parcours, plus il se sent beaucoup plus performant par sa qualification.

Revenons aux agents d’exécution dont la majorité ignore la sensation vis-à-vis d’être promue, peut-être parce qu’ils se voient sans mutation hiérarchique, ou bien pour eux la promotion n’est qu’une question de qualification.

Tableau n°25 : La corrélation entre les bénéficiaires de promotions et l’opinion au pouvoir de développer d’autres compétences par rapport à un nouveau poste :

L’opinion Les bénéficiaires	Oui	Non	Total
Bénéficiaire	09 100%	00	09 100%
N’a pas bénéficié	33 86.84%	05 13.15%	38 100%
Total	42 89.36%	05 10.63%	47 100%

Source : enquête sur le terrain.

Ce tableau montre que 89.36 % d'enquêtes comptent pouvoir développer de nouvelles compétences suite à une promotion, suivit de 10.63 % qui pensent le contraire.

On constate que ceux qui ont bénéficié de promotion éprouve à 100 % leurs capacités à développer des nouvelles compétences, plus un taux de 86.84 % des non-bénéficiaires confirment aussi pouvoir valoriser d'autre compétences.

Cette prédominance de la part de ceux qui affirment pouvoir développé des compétences nouvelles vis-à-vis un nouveau poste obtenu par la promotion, est justifié par le fait que le salarié à obtenu une réussite professionnelle argumentée par les performances mises en place par ce salarié dans le but de réalisation d'objectifs à atteindre.

Les bénéficiaires de promotions voient pouvoir développer ces compétences, peut-être parce qu'ils se voient compétents et que cette promotion est méritée, obtenue grâce aux compétences acquises et mises en faveur d'accomplissement de leurs tâches. Et pour les non-bénéficiaires, peut-être parce qu'ils saisissent que la promotion ne serait obtenue que suite à une série de compétences exigées par ce poste là dont ils seront obligés d'acquérir.

Remarque : tenons compte que notre questionnaire comprenait des questions ouvertes (questions n° 15, 23 et la question n° 28) donc il aurait pût avoir plus d'interprétations et cela est dû à l'absence de réponses pour ces questions.

II) Synthèse des résultats des hypothèses :**II— 1) Synthèse des résultats de la première hypothèse :**

L'analyse et l'interprétation des résultats des données recueillies sur la première hypothèse nous fait illustrer l'incidence des formations que procure l'entreprise CEVITAL pour ses salariés d'une façon à valoriser leurs compétences génériques d'une part. De l'autre part, elle nous fournit l'avis que les employés aient de ces formations et leur interprétation.

En outre, on pourrait dire de manière générale que ;

- La formation est interprétée comme facteur de motivation chez la majorité des nouveaux recrues de l'entreprise CEVITAL.
- Ceux qui ont suivi des formations affirment leurs bénéfiques en termes de développement.
- Ils affirment aussi que la formation est un facteur de croissance des connaissances théorique et maîtrise de travail (le savoir-faire).
- La majorité certifie la sensation de compétence résultante des formations poursuivies.

Suite à ces remarques retenues de l'analyse de résultats recueillie, il semble que la population enquêtée éprouve une impression positive vis-à-vis la formation offerte par l'entreprise. L'hypothèse énonçait que la formation paraisse désormais adaptable pour la croissance et le développement des compétences clés (savoir et savoir-faire) d'un nouveau salarié, et que l'entreprise CEVITAL a adopté une stratégie efficace qui entretienne les savoirs généraux d'un nouveau recru.

II— 2) synthèse des résultats de la seconde hypothèse :

Dans notre deuxième hypothèse portée sur l'incidence de la récompense par rapport au développement des compétences de salariés nouvellement recrutés, dont nous avons opté pour la rémunération et la promotion comme récompenses financière.

D'un point de vue théorique sur les récompenses en entreprise, elles peuvent être à l'origine d'une stimulation et d'orientation de comportements qui seront mobilisables à la suite vers des fins ou objectifs commerciaux pour l'entreprise et émotionnelle pour le salarié, ce qui déduit la participation des récompenses dans la valorisation des compétences d'un salarié. D'un autre point de vue qui est pratique les résultats recueillis lors de notre enquête qui vont démontrer la validité et l'application de cette stratégie.

Les enquêtés ont soulevé différents points comme suite :

- La signification de récompense prend la forme de promotion pour la majorité, et la rémunération pour d'autres.
- Une multitude de salariés affirment leurs maîtrises de travail suite à une bonne rémunération.
- La plupart confirment que la compétence est à l'origine de la rémunération au niveau de CEVITAL.
- Ils éprouvent aussi une sensation de compétence par une fiable rémunération.
- La majorité affirme que la promotion se fait par la compétence.
- La majorité démontre l'existence d'une sensation de compétence suite à une promotion.
- Ils affirment aussi pouvoir développer d'autres compétences mobilisables pour un nouveau poste.

D'après ces points retenus, on peut illustrer le rôle joué par la récompense dans l'optimisation des compétences des nouveaux salariés, car ces compétences sont rattachées à une récompense dépendante des besoins recherchés par ce salarié et la

situation dont il se trouve ; car on souligne que le manque de ressources financières comme première situation engendre le recours à l'optimisation de compétences pour la satisfaction de ce besoin, et une seconde situation de précarité de l'emploi, le salarié va développer ses compétences et/ou acquérir de nouvelles afin d'atteindre un poste plus élevé, ou bien la candidature à un poste plus hiérarchique dont l'entreprise a décroché, le salarié va automatiquement valoriser ses compétences en absence de tous autres critères de sélection (ancienneté, liens sociaux,...) vers cet objectif.

III) Synthèse générale :

D'après l'analyse soulevée précédemment, on retient le rôle de la formation en entreprise que se soit formation interne ou externe à l'entreprise dans le développement des compétences de salariés nouvellement recrutés, qui se traduit par l'acquisition de connaissances inédites qu'elle soit théorique et/ou plus praticable dans la maîtrise de tâches dont le salarié doit exercer.

La formation contribue au développement des savoirs théoriques d'un salarié à travers les réflexions ajoutées en dehors du thème principal de cette formation, car la fonction principale de la formation qui est de nature professionnelle reste l'optimisation de savoir-faire d'employé pour une meilleure maîtrise de tâches, acquisition de techniques applicables sur terrain en ce qui concerne la mise en place de nouvelles technologies et procédures stratégiques, de plus, la formation a pour objectif l'orientation de salariés vers l'atteinte de la satisfaction de l'entreprise en matière de performance organisationnelle et commerciale.

En contrepartie, la récompense a pour objectifs ; en premier lieu la satisfaction des salariés financièrement et qui reste l'initiale motivation pour salariés. En second lieu, en faveur de l'entreprise, car d'après les résultats obtenus qui démontrent le rôle important que joue la récompense dans l'incitation des salariés à se perfectionner afin d'atteindre leurs satisfactions financières, et qui sera profitable par l'entreprise

à atteindre un degré de performance, mais elles restent des simples suggestions, car la récompense reste une motivation et non pas une technique ou bien stratégie dont l'entreprise doit se focalisée pour un perfectionnement ou développement des compétences de ses nouveaux recrues.

En résumé, le développement des compétences des nouveaux recrues est une combinaison entre une incitation financière pour stimuler le nouveau recrue d'une façon à se sentir qualifié et mieux intégré dans l'atmosphère de l'entreprise, et l'orientation vers des formations qualifiantes qui vont permettre au nouveau recrue de se perfectionné théoriquement et développé son savoir-faire d'une façon à mieux maîtriser son travail.

Par ailleurs, en nous référant toujours aux résultats des données collectées sur l'impact de la motivation dans le développement des compétences des nouveaux recrues de l'entreprise CEVITAL, et après interprétations de ces données, nous pouvons dire que la formation comme première hypothèse suggérée lors de début de notre recherche, aurait une incidence positive sur le développement des compétences clés (savoir et savoir faire) des jeunes recrues. De plus, notre deuxième hypothèse qui porte sur la récompense aurait aussi une incidence positive sur la valorisation des compétences de cette catégorie de salariés.

A partir de là, on peut dire que nos hypothèses émises au début de notre étude sur l'impact de la motivation sur le développement des compétences des nouvelles recrues sont confirmées par rapport à notre population étudiée et le terrain d'investigation.

Conclusion

Conclusion :

Parvenu à l'achèvement de notre travail, on peut soulever l'intérêt des deux notions de base de notre recherche à savoir la motivation et la compétence dans le milieu professionnel qui sont d'une importance capitale en raison de situations critiques qui déterminent l'environnement social par l'intégration des salariés et création d'un climat social d'une part, et économique par le perfectionnement des deux variables (salarié/entreprise) de l'autre part.

Le développement des compétences étant une tâche à doubles actes ; managériale, car elle prend une partie principale de la gestion des ressources humaines. Et salariale, car elle constitue une section propriétaire dans l'évolution professionnelle. Il est donc primordial à toutes entreprises de prendre avec soin cet aspect, car il représente soi-disant une colonne qui engendre d'autres mouvements ressources humaines tels que le recrutement, la rémunération, la promotion, la formation...

Notre étude s'est déroulée au niveau de l'SPA CEVITAL, dont nous avons mené notre enquête intitulée l'impact de la motivation sur le développement des compétences, et nous avons ciblé la population des nouveaux recrues uniquement. Nos investigations en milieu professionnel nous ont amenées à élaborer cette étude subdivisée en deux parties ; la première qui est d'ordre théorique qui englobe des généralités sur notre thème, et la seconde qui contient des pratiques qu'on a obtenues.

À travers ces deux parties qui sont réunies pour élaborer ce modeste travail, sont à l'origine de notre compréhension sur ce thème. La première nous a permis de nous mettre dans le sujet, du décortiqué en allant des définitions vers les utilités et leurs modes d'application sur terrain. La deuxième a fait état de la recherche menée sur le terrain et la situation dont la formation et la récompense contribuent au développement des compétences de jeunes recrues au sein de CEVITAL. Il a été question d'illustrer notre méthodologie de travail qui à compter un questionnaire et

Conclusion

qui a été l'outil de collecte des données, transformées en résultats finaux par l'interprétation des données réunies qui a ensuite nous on permit d'aboutir aux résultats ; que la formation et la récompense sont des leviers qui permettent l'acquisition et la valorisation des compétences des nouveaux recrues de l'entreprise CEVITAL.

Il est ressort que la formation et la récompense procuraient par CEVITAL sont à l'origine du perfectionnement des nouveaux salariés, mais qui reste à revoir, car la constatation faite et que les deux sont complémentaire alors qu'elles doivent être indépendante l'une de l'autre et l'entreprise CEVITAL doit réviser sa stratégie de développement en termes de compétences salariales, car elles (compétences des employés) restent en faveur de l'entreprise en premier lieu.

Il est donc nécessaire que les entreprises prennent en compte cette thématique de développement des compétences, afin d'optimiser leur système de formation, de rémunération et de promotion, pour son perfectionnement, et afin que le salarié puisse se sentir appartenir effectivement à cette organisation et donner de son meilleur.

Liste bibliographique :

1. AUBERT Nicole, diriger et motiver, 2^{ème} éd, Edition Organisations, Paris, 2003.
2. BERTHIER Nicole, les techniques d'enquête en sciences sociales, 2^{ème} éd, Edition Armand Colin, Paris, 1999.
3. COTE Marcel, la gestion des ressources humaines, Edition Vuibert, Paris, 1975.
4. DEJOUX Cécile, les compétences au cœur de l'entreprise, Edition Organisations, Paris, 2001.
5. FENOUILLET Fabien, la motivation, Edition DUNOD, Paris, 2003.
6. GRAWITZ Madeline, lexique des sciences sociales, 7^{ème} éd, Edition Dalloz, Paris, 2000.
7. KENNEDY Carol, toutes les théories de management, 3^{ème} éd, Edition MAXIMA, Paris, 2003.
8. L DOLAN Shimon et al, Psychologie de travail et comportement organisationnel, Edition Gaëtan Morin, Québec, 2003.
9. LE CŒUR Elisabeth, gestion des compétences, Edition DEBOECK, Bruxelles, 2008.
10. LEBOTERF Guy, développer les compétences des professionnelles, 4^{ème} éd, Edition organisations, Paris, 2003.
11. LEBOTERF Guy, Ingénierie et évaluation des compétences, 4^{ème} éd, Edition Organisations, Paris, 2002.
12. LETHIELLEUX Laetitia, l'essentiel de la GRH, 5^{ème} éd, Edition Extenso, Paris, 2011.
13. LEVY-LEBOYER Claude, la gestion des compétences, Edition Organisations, Paris, 2002.
14. LEVY-LEBOYER Claude, la motivation dans l'entreprise, 2^{ème} éd, Edition Organisations, Paris, 2003.
15. PLANE Jean Michel, théories des organisations, 2^{ème} éd, Edition DUNOD, Paris, 2003.
16. PLANE Jean Michel, théories et management des organisations, Edition organisations, Paris, 2008.

17. POTOCKI MALICET Danielle, Eléments de sociologie du travail et de l'organisation, Edition ECONOMICA, Paris, 1997.

Ouvrages méthodologique :

1. AKTOUF Omar, méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Edition les presses de l'université de Québec, Québec, 2006.
2. ANGERS Maurice, initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, 2^{ème} éd, Edition casbah, Alger, 1997.
3. BLANCHET Alain et al, les techniques d'enquête en sciences sociales, éd : DUNOD, Paris, 2000.
4. BLANCHET Alain et al, les techniques d'enquête en sciences sociales, Edition DUNOD, Paris, 2000.
5. GRAWITZ Madeline, méthodes des sciences sociales, 11^{ème} éd, Edition Dalloz, Paris, 2002.
6. MARTIN Olivier, l'analyse des données quantitatives, Edition Armand Colin, Paris, 2007.
7. SILEM Ahmed et J.M. ALBERTINI, Lexique d'économie, 7^{ème} éd, Edition Dalloz, Paris, 2002.

Liste des dictionnaires :

1. Dictionnaire Larousse, Edition 2008.
2. Sous la direction d'AKOUNE André et ANSART Pierre, Le ROBERT Seuil, dictionnaire de la sociologie, Edition Gonzague RAYMOND et Jean-Louis SCHLEGEL, Paris, 1999.
3. Sous la direction de DORTIER Jean-François, Le dictionnaire des sciences humaines, Edition Sciences Humaines, Auxerre, 2004.
4. Sous la direction de FERROEL Giles et al, dictionnaire de la sociologie, 3^{ème} éd, Edition Armand COLIN, Paris, 2004.
5. Sous la direction H.BLOCH et al, Dictionnaire fondamentale de la psychologie, LA ROUSSE, Edition EXTENSO, Paris, 2002, P790.

Liste des documents en ligne :

1. AMARI Sofiane, La problématique de la construction des compétences entre formation et apprentissage, (en ligne) disponible sur le site : <http://www.iefpedia.com/france/wp-content/uploads/2012/04/La-probl%C3%A9matique-de-la-construction-des-comp%C3%A9tences-entre-formation-et-apprentissage-Mr.-Amari-S.Pdf> consulté le 18/04/2013.
2. DENJEAN Michel, la motivation au travail, (en ligne), Disponible sur le site : www.cedip.equipement.gouve.fr/IMG/pdf/motivation_v5_cle062385.pdf, consulté le: 04/02/2013.
3. FAISANDIER Sylvie et SOYER Jacques, Fonction formation (en ligne), disponible sur le site : http://www.editions-organisation.com/Chapitres/9782708136687/Chap6_Soyer.pdf. consulté le 17/04/2013.
4. FOURNIER Pierre-Sébastien, Soutenir le développement de compétences par la conception d'aides à l'apprentissage sur le cours de vie professionnelle, (en ligne) disponible sur le site : <http://www.cgsst.com/stock/fra/doc184-844.pdf>, consulté le 22/04/2013.
5. <http://philipe.pierre.com> (en ligne) consulté le 23/01/2013.
6. JACQUET Stéphane, management de la motivation, (en ligne), disponible sur le site : www.Creg.ac.versailles.fr/IMG/pdf/manager_les_comp%C3%A9tences.pdf. consulté le 17/01/2013.
7. JACQUET Stéphane, Manager les compétences : approches, enjeux et développements, (en ligne) disponible sur le site : <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article399>, consulté le 24/04/2013.

8. JOUILI Kamel & CHAABOUNI Jamil, Acquisition et développement des compétences dans les sociétés de services et d'ingénieries informatiques tunisiennes, (en ligne) disponible sur le site :
http://www.uqtr.ca/revue_travail/Articles/2005KamelJOUILI%2526JamiCHAABO UNIVol4Num1pp218-249.pdf, consulté le 12/04/2013.
9. KANKYONO Martine, Développement des compétences et mobilité des travailleurs, diplôme de conseiller en gestion des ressources humaines, ENAM, 2009. (en ligne) disponible sur le site : <http://www.memoireonline.com>, consulté le : 20/04/2013.
10. LEVY LEBOYER Claude, Motivation dans l'entreprise, (en ligne), disponible sur le site : www.manageris.com, consulté le 16/01/2013.
11. LEVY-LEBOYER Claude, La motivation dans l'entreprise Modèles et stratégies, (en ligne) disponible sur le site :
http://www.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHIER=1295877018085, consulté le 12/04/2013.
12. VINARD Pierre, LES GRANDS PRINCIPES DU MANAGEMENT, (en ligne), Disponible sur le site : http://webpeda.ac-montpellier.fr/economie-gestion/IMG/pdf/les_grands_principes_du_management.pdf, consulté le: 11/04/2013.
13. www.er.uqam.ca/nobel/r21245/mat3225_fich/compétence.pdf. (en ligne), consulté le: 17/01/2013.

Les annexes

Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique

Université Abderrahmane Mira Bejaia

Faculté des Sciences humaines et sociales

Département de Sociologie

Questionnaire :

Thème :

« L'impact de la motivation sur le développement des compétences des nouveaux recrues. »

Étudiant en Master II Sociologie du travail et Gestion des Ressources humaines. Dans le cadre d'élaboration d'un mémoire de fin de cycle, on vous serait très reconnaissant de bien vouloir participer à la réalisation de ce modeste travail de recherche en répondant à cette série de questions avec toute sincérité, et afin de vous rassurer, toute information donnée sera confidentielle et sera utilisée dans ce travail qui est purement scientifique et académique.

On vous remercie d'avance pour votre collaboration et votre disponibilité.

Axe N° 1 : Données socioprofessionnelles

1) Sexe :

Masculin

Féminin

2) Age :.....Ans.

3) Niveau d'instruction :

Moyen

Secondaire

Supérieur

4) Situation matrimoniale :

Célibataire

Marié (E.)

Veuf (Ve)

Divorcé (E.)

5) Année de recrutement :

2011

2012

2013

6) Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre

Agent de maîtrise

Agent d'exécution

Axe N° II : Questions relatives à la formation comme facteur de développement des compétences

7) Pensez-vous que la formation est un facteur de motivation ?

Oui si oui ; précisez :.....

Non si non ; justifiez :.....

8) Avez-vous déjà suiviez des formations ?

Oui

Non

9) Dans l'affirmative, vous avez bénéficié de ses formations ?

Oui

Non Si non ; pourquoi ?

10) Qu'est ce que représente pour vous la formation ?

Un moyen de développer ses connaissances

Un moyen de mieux exercer son travail

Un moyen de vous promouvoir

11) Votre formation vous a apporté :

Une meilleure adaptation a votre poste

Une meilleure exécution de votre poste

L'acquisition de nouvelles connaissances

Elle vous prépare à des changements à venir

Elle vous a permis un changement (casser la routine)

12) Quelles sont les compétences que vos formations ont développées ?

Savoir (connaissances théoriques)

Savoir-faire (pratique et réalisation de tâches)

Savoir-être (vos conduites et comportements)

13) Avant d'effectuer des formations, vous maîtrisez bien votre poste ?

Oui

Non

14) Après avoir effectué ces formations, elles vous ont procuré un changement dans vos sensations vis-à-vis vos compétences (savoir, savoir-faire et savoir-être), car vous vous sentez ?

Vraiment compétent

Moyennement compétent

Aucun changement

15) Pensez-vous que la formation contribue au développement de vos compétences ?

Précisez :

Axe III : Questions relatives à la récompense et son impact sur le développement des compétences

16) Qu'entendez-vous par la récompense ?

La rémunération

La promotion

Autres.....

17) Croyez-vous qu'une bonne rémunération vous permet de mieux maîtriser votre poste ?

Oui Précisez...

Non Justifiez...

18) La rémunération au sein de CEVITAL, ce fait par :

Compétence

Ancienneté

Qualification

19) Être bien rémunéré vous permet de vous sentir : (choisir une seule proposition)

Compétent

Mieux intégrer dans l'atmosphère de l'entreprise

Mieux qualifié

20) Qu'entendez-vous par rémunérer la compétence ? (Choisir une seule proposition)

Assurer une bonne progression dans sa carrière

Conserver son poste dans l'entreprise

Rémunérer au mérite (au plus compétent)

21) La rémunération doit se faire à partir de :

L'efficacité personnelle (individuellement)

L'efficacité collective

22) Pour la réussite de l'entreprise, cette dernière doit favoriser :

La compétence individuelle

La compétence collective

23) Selon vous, comment peut-on évaluer l'efficacité de la rémunération vis-à-vis le perfectionnement des compétences ?

Précisez :

24) Avez-vous déjà bénéficié d'une promotion ?

Oui

Non

25) La promotion au sien de CEVITAL, se fait par :

La compétence

L'ancienneté

La qualification

Autres :

26) La promotion vous permet de vous sentir : (choisir une seule proposition)

Compétent

Mieux qualifié

Mieux intégré

27) Suite à une promotion, pensez-vous pouvoir développer d'autres compétences par rapport à votre nouveau poste ?

Oui Précisez :

Non Justifiez :

28) De quoi peut-on extraire l'efficacité de la promotion en ce qui concerne l'optimisation des compétences ?

Précisez :

29) Avez-vous quelque chose à ajouter afin d'enrichir notre travail :

.....

Merci pour votre collaboration.

ENQUETE « CLIMAT SOCIAL 2012 »

Structure : Service : Système : Surface
Fonction : Quart
Catégorie : 2*8
Ancienneté :
Age :

1)- Communication et relations professionnelles.

Les orientations stratégiques de l'entreprise

Selon vous, quel est le projet de votre entreprise ?

.....
.....

En quelques mots, quel est le message du PDG ?

.....
.....

Qu'est-ce qui vous fait envie dans cette orientation ?

.....
.....

a) Les moyens d'information sont-ils suffisants ?

Oui non

Si non, que manque-t-il ?

.....
.....

b) les consignes et instructions de travail sont-elles claires et compréhensibles ?

Oui non

Si non, que manque-t-il ?

.....
.....

c) les informations émanant de la DRH sont-elles largement diffusées et le personnel sensibilisé ?

Oui non

Pistes d'amélioration :

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

d) Organisation de réunions

Niveau de satisfaction :

+ Très satisfait, + satisfait, +- moyennement satisfait, – pas satisfait, – – pas du tout satisfait

	++	+	+-	-	--
Niveau de satisfaction					
Nombre					
Fréquence					
Contenu					

Pistes d'amélioration :

.....

.....

e) Relations internes

Concernant les relations hiérarchiques, dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec chacune des affirmations suivantes :

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord
Mon responsable est respectueux des personnes et les traite d'une façon juste et bienveillante.				
Mon responsable juge la qualité de mon travail selon des critères objectifs.				
Il sait reconnaître quand mon travail est bien fait et me le dire.				
Il suscite ma participation, écoute mes suggestions et s'il ne les prend pas en compte il sait me dire pourquoi.				
Il exerce une surveillance et un contrôle souple et bienveillant.				
Il est attentif au bien-être de ses collaborateurs				

Commentaires :

.....

.....

f) Mes relations avec mon directeur sont :

Difficiles Distantes Formelles Cordiales Libres

En dehors de vos responsabilités permanentes, y a-t-il des délégations de responsabilités ponctuelles ? Citez un ou deux exemples :

.....

g) Les décisions sont-elles :

- Prises, par le directeur, en concertation avec l'équipe.
- Prises par le supérieur hiérarchique, annoncées, expliquées et discutées pour les modalités d'action.
- Prises par le directeur, seul.

h) Avez-vous des entretiens de suivi réguliers avec votre directeur ?

- Oui Non

Si oui à quelle fréquence :

- Mensuelle semestrielle annuelle

Autres :

.....

i) coopération professionnelle

Comment définiriez-vous l'état des relations entre les différentes structures ?

Cochez la case qui convient le mieux à la représentation qui vous vient immédiatement et spontanément à l'esprit.

	Tout à fait cordiales	Plutôt cordiales	Plutôt pas cordiales	Pas du tout cordiales	Sans avis
Les relations entre mon service et les autres services de ma direction					
Les relations entre ma direction et les autres					

Commentaires :

.....

2)- L'organisation du travail

a) Le mode d'organisation

Existe-t-il un organigramme ? Oui Non

Avez-vous une bonne connaissance des fonctions de chacun ?

- Oui Non

b) Les objectifs sont-ils clairs et précis ? Oui Non Parfois

c) Latitude d'action

Pouvez-vous prendre des initiatives ? Oui Non Parfois

Partagez-vous vos idées avec l'équipe ? Oui Non Parfois

Travaillez-vous ensemble à la résolution de problèmes ? Oui Non Parfois

d) Organisation du temps de travail :

L'organisation de mes horaires de travail me convient.

Tout à fait d'accord Plutôt d'accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

Commentaires :

.....
.....

J'arrive à concilier ma vie professionnelle avec ma vie personnelle.

Tout à fait d'accord Plutôt d'accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

Commentaires :

.....
.....

Je subis un stress dans mon travail à cause des horaires de travail

Oui Non Parfois

Commentaires :

.....
.....

Ce que vous souhaitez améliorer :

.....
.....

3) Les conditions de travail

a) Le cadre

Qualification des locaux :

Confortables Fonctionnels Adaptés aux besoins
 Agréables A rénover Mal entretenus

Autres :

.....
.....

Les moyens matériels (informatique, moyens de levage, mobilier de bureau, outillages...) sont globalement :

Satisfaisants Insatisfaisants

Suggestions d'améliorations :

.....
.....

b) Rythme, délais, contraintes

Votre appréciation du rythme de travail :

Satisfaisant A améliorer

Si à améliorer, préciser le type d'amélioration :

.....
.....

Les délais impartis pour la réalisation de vos missions vous semblent-ils :

Adaptés Justes Insuffisants

Quelles sont les contraintes que vous devez prendre en compte ?

.....
.....

Quelles sont les améliorations possibles ?

.....
.....

c) L'ambiance

Ce que vous aimez bien :

Le côté chaleureux la convivialité la solidarité

L'esprit d'équipe le respect de chacun l'écoute

Autres :

.....

Ce que vous souhaitez améliorer ou développer :

.....
.....

d) Les congés

L'organisation des congés est satisfaisante

Tout à fait d'accord Plutôt d'accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

Que souhaiteriez-vous

.....
.....

e) motivation

Je suis motivé par mon travail actuel

Tout à fait d'accord Plutôt d'accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

Ce qui peut améliorer ma motivation :

.....
.....

Je suis très impliqué dans mon travail

Tout à fait d'accord Plutôt d'accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

Ce qui peut améliorer mon implication :

.....
.....

J'ai confiance dans l'avenir de mon entreprise

Tout à fait d'accord Plutôt d'accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

f) La sécurité

La sécurité est-elle prise en compte?

Toujours Souvent Jamais

Les mesures et moyens de sécurité sont-ils adaptés ?

Toujours Souvent Jamais

Les équipements de protection individuelle sont suffisamment disponibles

Tout à fait d'accord Plutôt d'accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

Mes responsables me sensibilisent régulièrement sur les enjeux de la sécurité

Tout à fait d'accord Plutôt d'accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

Commentaires :

.....
.....

g) Hygiène et santé

Les vestiaires sont-ils adaptés Oui Non

Les sanitaires sont en général bien entretenus

Tout à fait d'accord Plutôt d'accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

Les douches sont adaptées Oui Non

Existe-t-il un espace restauration dans votre direction Oui Non

Si oui est-t-il équipé Oui Non

Les lieux de travail sont généralement propres

Tout à fait d'accord Plutôt d'accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

Vos suggestions en matière d'hygiène

.....
.....

Les visites périodiques chez le médecin de travail sont régulièrement réalisées.

Tout à fait d'accord Plutôt d'accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

Les prestations médicales sont de qualité.

Tout à fait d'accord Plutôt d'accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

Vos suggestions en matière de santé au travail

.....
.....

4) rémunération et avantages sociaux

a) Le système de reconnaissance

Vous sentez-vous reconnu ?

Oui Non Parfois

Si oui ou parfois, comment ?

.....
.....

Vous sentez-vous accompagné et soutenu ?

Oui Non Parfois

Vous avez le sentiment de percevoir un salaire équivalent à ce qui se pratique dans d'autres entreprises:

Tout à fait d'accord Plutôt d'accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

Commentaires :

.....
.....

Le système de rémunération vous apparaît-il transparent et équitable (en interne)

Oui Non

Commentaires :

.....
.....

Les éléments accessoires de salaire (primes et autres indemnités) vous apparaissent-ils

Compréhensibles et acceptables Satisfaisants Illisibles Incomplets

b) Les avantages sociaux

Les avantages sociaux accordés par l'entreprise (prime et don de mariage, mutuelle, prestation et analyses médicales gratuites, pécule de retraite, crédit véhicule, dons en denrées alimentaires ...etc.) sont satisfaisants

Tout à fait d'accord Plutôt d'accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

Ce que vous appréciez le plus :

.....
.....

Ce que vous aimeriez voir se développer ou se créer :

.....
.....

5) Les valeurs de l'entreprise

Parmi les 35 valeurs citées, choisissez 7 valeurs qui ont du sens pour vous et vous tiennent à cœur dans l'entreprise :

- | | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> honnêteté | <input type="checkbox"/> service aux autres | <input type="checkbox"/> plaisir au travail |
| <input type="checkbox"/> équité | <input type="checkbox"/> confiance | <input type="checkbox"/> mobilisation des salariés |
| <input type="checkbox"/> partage | <input type="checkbox"/> harmonie | <input type="checkbox"/> développement de l'expertise |
| <input type="checkbox"/> solidarité | <input type="checkbox"/> réactivité | <input type="checkbox"/> implication des hommes |
| <input type="checkbox"/> flexibilité | <input type="checkbox"/> anticipation | <input type="checkbox"/> respect des hommes |
| <input type="checkbox"/> adaptabilité | <input type="checkbox"/> Rigueur | <input type="checkbox"/> conscience professionnelle |
| <input type="checkbox"/> Entraide | <input type="checkbox"/> courage | <input type="checkbox"/> satisfaction des besoins |
| <input type="checkbox"/> cohésion | <input type="checkbox"/> écoute | <input type="checkbox"/> respect des engagements |
| <input type="checkbox"/> Qualité | <input type="checkbox"/> Innovation | <input type="checkbox"/> Satisfaction client |
| <input type="checkbox"/> Intégrité | <input type="checkbox"/> Environnement | <input type="checkbox"/> Responsabilité sociale |
| <input type="checkbox"/> Succès | <input type="checkbox"/> Savoir-faire | <input type="checkbox"/> Responsabilité |
| <input type="checkbox"/> Esprit d'équipe | <input type="checkbox"/> Respect | |

En comparaison aux entreprises du secteur, quelle est la valeur ajoutée de CEVITAL ?

.....
.....

Ce que le client a besoin de trouver dans notre entreprise (classer les items suivants par ordre de priorité) :

- un véritable partenaire
- une équipe d'experts à disposition
- une entreprise qui respecte ses engagements
- la compréhension du besoin au-delà d'un cahier des charges
- un bon prestataire de services
- des prix du marché

- une entreprise de qualité
- des hommes compétents
- une technologie de pointe

Ce que vous aimeriez trouver qui renforcerait votre fierté d'appartenir à cette entreprise :

.....

.....

6) Management

Systeme qualité

Qualifiez-vous votre connaissance du système qualité de l'entreprise comme :

- Très bonne Bonne Faible

Pour la réussite des projets, considérez-vous le système qualité comme :

- Inutile Nécessaire Indispensable

Cette société vous semble-t-elle :

- En expansion
- Dans une période de stabilisation
- Dans une période de recherche de diversification
- Bien placée sur le marché
- Avoir une bonne notoriété
- Être reconnue pour son professionnalisme
- Autres :

7) Formation et développement des compétences

a) Ce que j'aime dans ma fonction :

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> polyvalence | <input type="checkbox"/> travail en équipe |
| <input type="checkbox"/> technicité | <input type="checkbox"/> apprentissage permanent |
| <input type="checkbox"/> relation chez le client | <input type="checkbox"/> variété du contenu des missions |
| <input type="checkbox"/> expertise | <input type="checkbox"/> changement de cadre et de contexte |

b) Avez-vous déjà participé à une ou plusieurs formations oui non

c) A titre personnel, jugez-vous les formations dispensées :

Satisfaisante par rapport aux besoins collectifs : oui non

Satisfaisante par rapport à vos besoins individuels : oui non

De qualité dans les choix et les contenus : oui non

Observations complémentaires :

.....

.....

d) Sur le plan des compétences individuelles

Avez-vous le sentiment de pouvoir utiliser tout votre savoir-faire ?

- Oui Non

Organigramme de la macro Structure Cevital Agro industrie

