



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 du diplôme de Master en Sociologie

Spécialité: Sociologie du travail et des organisations

Thème

**Le rôle de la formation professionnelle continue
dans le développement des compétences des salariés**

Le cas des salariés de CEVITAL

Préparé par:

- M^{elle}. LATRECHE Nassima

- M^{elle}. OUBRAHAM Kafia

Dirigé par:

Mme. IDRIS. Souhila

Promotion: 2020-2021

Remerciement

Nous tenons à remercier tout d'abord Dieu le tout puissant de nous avoir donné le courage d'accomplir ce travail.

Nos sincères remerciements vont envers notre encadreur MADAME IDRIS, pour l'honneur qu'elle nous a fait en assurant de direction du présent mémoire.

Nous remercions le directeur des ressources humaines de l'entreprise CEVITAL MONSIEUR LARBI OULARBI pour son si parfait accompagnement tout long du stage, tous les cadres et les agents de maîtrise, exécution qui ont accepté de répondre à nos questions pour la réalisation de notre enquête.

Un grand merci à SAMI HADJI qui nous a aidé à accéder au terrain d'étude, à tous les enseignants de la faculté des sciences humaines et sociales, plus particulièrement ceux qui ont contribué à notre formation universitaire.

Enfin nous tenons à remercier très fort tous ceux qui ont contribué de près ou loin à la réalisation de ce modeste travail.

NASSIMA.KAFIA

Dédicace

*À l'aide de notre Dieu le tout puissant on a pu faire ce modeste travail
que je dédie à :*

*À mes très chers parents qui sont la lumière de ma vie qui ont veillée
jour et nuit pour m'offrir ce dont j'ai besoin avec leur prières, c'est
grâce à eux que je ne suis jamais manqué de volonté ni de motivation.*

À ma grande mère MAMA BAYA que Dieu la protège.

À ma très chère sœur Lisa et sa belle famille.

À mes très chères frères : Ouaghlis, Mayas, Sami.

À toute ma famille.

*À mes amis : Nabil qui m'a aidé dans les mauvais et bons moments,
Dihia, Fatiha, Tounes, Yassmina, Sihem, Amel.*

À mes cousins et cousines.

À ma binôme Nassima et sa famille.

*Et à tous ceux avec qui j'ai passé des merveilleux moments durant mes
études.*

Dédicace

*À l'aide de notre Dieu le tout puissant on a pu faire ce modeste travail
que je dédie à :*

À mon cher papa décédé Allah yarahmo.

*À celle à qui je dois tant d'amour « yemma tazzistiw », la femme la plus
chère à mes yeux qui m'a soutenu et aidé tout au long de ma vie.*

À mes chers frères, Nassim et Redouane.

À ma grande sœur Madina et ses enfants Mehdi et Ali.

À ma petite sœur Ryma.

Et à toute la famille Latreche.

*À mes chères et meilleurs amies : Linda, Lidia, Siham, Aïcha, Souad,
Amel.*

À ma binôme Kafia et chaque membre dans sa famille.

*À tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin dans la réalisation de ce
mémoire de fin de cycle.*

NASSIMA.

Liste des abréviations

DG : Directeur général

DIF : Droit individuel à la formation

FPC : Formation professionnelle continue

GPEC : Gestion provisionnelle des emplois et des compétences

GRH : Gestion de ressource humaine

INSFP : Institut national spécialisé de la formation professionnelle

ISO : Organisation internationale de normalisation.

OPACIF : Organisme paritaire agréé du titre du congé individuel de formation

PSE : Plan de sécurisation de l'emploi

VAE : Validation des acquis de l'expérience

BPH : Bonne pratique d'hygiène

BPF : Bonne pratique de fabrication

Liste des Tableaux

Tableau 1: l'effectif des salariés au sein de CEVITAL	47
Tableau 2: la répartition de l'échantillon selon le sexe.....	49
Tableau 3: la répartition de l'échantillon selon l'âge.....	50
Tableau 4: la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.....	50
Tableau 5: la répartition de l'échantillon selon l'expérience	51
Tableau 6: la répartition de l'échantillon selon le poste occupé	51
Tableau 7: la répartition de l'échantillon selon la fréquence de participation à la FPC proposée par l'entreprise	53
Tableau 8: la relation entre l'objet de la FPC suivie et l'expérience professionnelle.....	53
Tableau 9: les motivations personnelles des enquêtés pour suivre une FPC	55
Tableau 10: les difficultés rencontrées par les enquêtés pendant le déroulement des formations.....	56
Tableau 11: la relation entre l'avis des enquêtés sur la pertinence des formations professionnelles proposées et le sexe	57
Tableau 12: la relation entre l'avis des enquêtés sur la pertinence des formations professionnelles proposées et le poste occupé	58
Tableau 13: les représentations de la formation professionnelle chez les enquêtés.	59
Tableau 14: l'avis des enquêtés sur la politique de la formation adoptée par l'entreprise	59
Tableau 15: la relation entre l'utilité de la formation pour la carrière professionnelle et le poste occupé.....	60
Tableau 16: la relation entre l'utilité de la formation pour la carrière professionnelle et l'expérience professionnelle.....	61
Tableau 17: la relation entre l'utilité de la formation pour la carrière professionnelle et le niveau d'instruction.....	62
Tableau 18: les facteurs déterminants pour réaliser les objectifs d'une FPC selon les enquêtés	63
Tableau 19: les facteurs qui favorisent le développement des compétences au travail selon les enquêtés	64
Tableau 20: la relation entre le soutien pour la mise en œuvre des compétences acquises durant la formation et le poste occupé.....	65
Tableau 21: la relation entre le soutien pour la mise en œuvre des compétences acquises durant la formation et l'expérience professionnelle	66

Tableau 22: la relation entre la reconnaissance au travail après la formation et le poste occupé	67
Tableau 23: la relation entre la reconnaissance au travail après la formation et l'expérience professionnelle	68
Tableau 24: la relation entre la reconnaissance au travail après la formation et la promotion	69



Sommaire

Introduction générale.....	1
----------------------------	---

Chapitre I: Cadre méthodologique de la recherche

1. Les raisons de choix de thème :	4
2. Les objectifs de la recherche :	4
3. La problématique :	5
4. Les hypothèses :	7
5. Définitions des concepts et mots clés :	7
6. La méthode et les techniques utilisées :	8
7. La population d'étude et l'échantillonnage	111
8. Le déroulement de l'enquête.....	12
9. Les difficultés rencontrées :	12

Chapitre II: Cadre théorique de la recherche

Section 01: La formation professionnelle continue.....	14
Section 02: Le développement des compétences	30

Chapitre III: Partie empirique

Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil :	44
Section 02: Analyse et interprétation des résultats obtenus	53
Conclusion générale	73
Liste bibliographique.....	75

Annexes

Table des matières

A decorative horizontal scroll graphic with a black outline and rounded ends. The scroll is positioned centrally on the page. The text "Introduction générale" is written in a bold, black, serif font across the middle of the scroll.

Introduction générale

Introduction générale

Les entreprises jouent un rôle essentiel dans le développement économique et la richesse d'un pays. La réussite des entreprises se traduit par le bien être économique d'une société et de ses résidents grâce à la création d'emplois et à l'amélioration de la qualité de vie des citoyens du pays. Toute entreprise est confrontée à un certain nombre de défis, qui consistent à présenter, adapter et développer son capital et compétence, elles sont pour but de répondre aux besoins de ces clients.

Le marché du travail rencontre aujourd'hui de nombreux changements notamment une évolution rapide des moyens technologiques de communication et organisationnels, on observe aujourd'hui une montée de compétence sur le digital, et les mutations technologiques qui ont engendré des cultures de partage qui redéfinissent l'environnement de l'entreprise aussi sa fonction managériale.

En effet, la gestion des ressources humaines est employée afin de définir les systèmes pour gérer et développer les personnes travaillant au sein d'une entreprise, les professionnels des RH ont pour responsabilité de traiter les activités liées à la formation, à la rémunération, aux avantages du personnel ainsi qu'aux relations entre les employés et entre les salariés et leurs employeurs, la GRH a pour objectif principal l'optimisation de la productivité de l'entreprise, en tirant les meilleurs parti de l'efficacité de ses salariés. La mission principale des ressources humaines est de recruter, de développer et de rendre les meilleurs talents fidèles à l'entreprise de façon durable. Elles doivent également aligner la main d'œuvre avec l'entreprise et être un levier de croissance pour l'entreprise. Les dirigeants d'une entreprise doivent reconnaître que la RH constituent l'atout le plus important d'une organisation, si une entreprise vous réussit, il faut mettre en place une gestion efficace de ses ressources. Le succès d'une entreprise se réfère sur sa capacité à mettre en place des politiques et des procédures du personnel étroitement liés à la réalisation des objectifs et au plan stratégique de l'entreprise, il appartient donc au département des RH de trouver, sécuriser, guider et développer les salariés dont les talents et les ambitions concordent avec les besoins et les objectifs de l'entreprise.

La formation dans une entreprise contient l'ensemble des programmes, des projets, des activités visant à maintenir ou à développer les compétences (connaissances, habilités, attitudes) des employés par des formations en accord avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, il permet à l'employeur d'adapter les compétences de ces collaborateurs à leurs poste du travail de maintenir leurs employabilités de développer leurs compétences, pour conquérir de nouveaux marchés, de permettre leurs reconversion au sein de l'entreprise.

La formation professionnelle continue est un excellent moyen pour vous de montrer que vous avez à cœur d'être proche, bien veillant et ouvert envers vos collaborateurs. De plus cela vous permet d'améliorer la productivité de vos salariés en leur faisant acquérir l'expertise nécessaire au développement des vos activités. la formation va également permettre aux entreprise de contribuer à la montée en compétences de ses salaries, et accélérer ainsi le développement de l'entreprise.

Cela explique que les employés de l'entreprise CEVITAL ne considèrent par la formation seulement comme moyen de promotion de poste mais aussi un moyen de développement des connaissances et des compétences des employés.

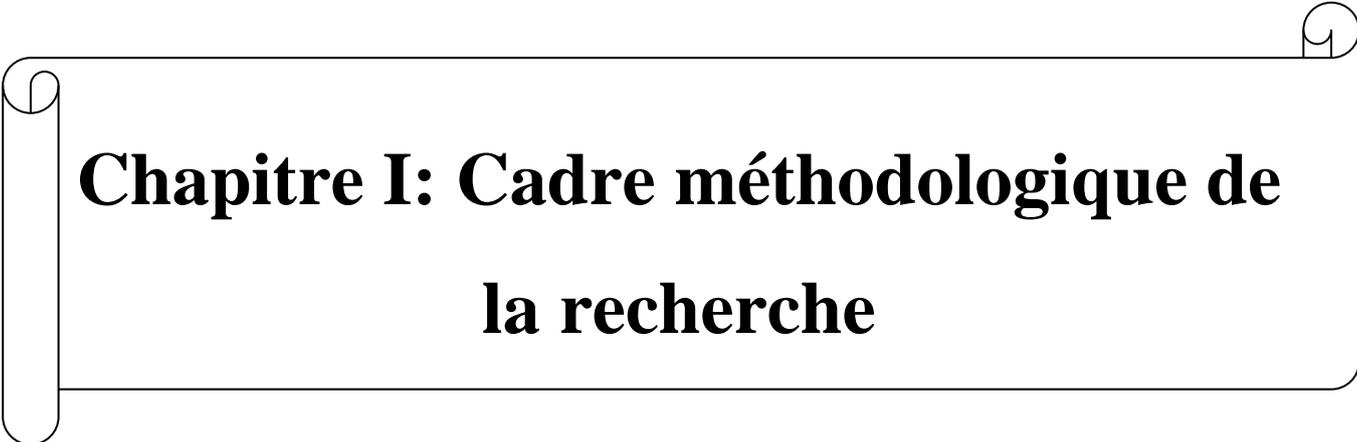
Autour de notre thème « le rôle de la formation dans le développement des compétences des salaries au sein de l'entreprise CEVITAL ». Notre travail est divisé en trois chapitres :

Ce premier chapitre représente la méthodologie adoptée dans cette recherche, portant sur les raisons de choix de thème, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, définition des concepts, la méthode et la technique utilisée, l'enquête , la population d'étude et l'échantillonnage , les difficultés rencontrées.

Le deuxième chapitre représente le cadre théorique de la recherche, qui se devise en deux sections, la formation professionnelle continue et le développement des compétences.

Le troisième chapitre représente la partie empirique, il est reparti en deux sections, la première section est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil et la présentation de la procédure formation personnel au sein de CEVITAL ainsi que la présentation de l'échantillon, la deuxième section correspond à l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus et la discussion des hypothèses.

A la fin de ce mémoire, on a présenté notre conclusion, la liste bibliographique et les annexes.

A decorative border resembling a scroll, with a vertical strip on the left and a horizontal strip at the top, both with rounded ends and a slight shadow effect.

Chapitre I: Cadre méthodologique de la recherche

Préambule :

Cette partie méthodologique, est consacrée à expliquer les raisons de choix de thème, et les objectifs de la recherche, exposer notre problématique et les hypothèses de recherche, définir les concepts clés, et enfin présenter la méthode et les techniques utilisées.

1. Les raisons de choix de thème :

Notre thème de recherche porte sur « le rôle de la formation professionnelle continue dans le développement des compétences des salariés au sein de l'entreprise CEVITAL », notre choix de thème est motivé par plusieurs raisons objectives et subjectives :

1.1 Les raisons subjectives

- ✓ L'acquisition des connaissances concernant l'action de la formation professionnelle continue au sein de l'entreprise et son rôle sur le développement et l'amélioration des capacités des salariés.
- ✓ La curiosité de découvrir la réalité de monde du travail concernant la formation professionnelle des salariés dans le secteur privé.
- ✓ Avoir une idée sur le domaine des RH, plus précisément sur la procédure formation au sein de CEVITAL.

1.2 Les raisons objectives :

- ✓ Etudier la formation comme une pratique de GRH dans un champ d'étude de la sociologie du travail et de l'organisation.
- ✓ Connaitre le rôle de la formation dans le développement des compétences des travailleurs au sein de l'entreprise « CEVITAL ».

2. Les objectifs de la recherche :

A travers la présente recherche on s'interroge sur l'importance de la formation professionnelle continue dans le développement des compétences au sein de l'organisation. Notre étude vise à atteindre les objectifs suivants :

- ✓ Le rôle de la formation professionnelle continue dans le développement des compétences au sein de l'entreprise « CEVITAL ».
- ✓ Dégager les représentations de la formation et son importance dans l'entreprise du point de vue des salariés.
- ✓ Montrer comment la formation favorise un changement positif de l'organisation.

- ✓ Monter le lien entre la formation professionnelle continue et la reconnaissance au travail.

3. La problématique :

L'entreprise en tant qu'entité économique se transforme en fonction des décisions prises par ses dirigeants et des pressions de l'environnement économique et social. Elle est appelée au cours de son existence à faire face aux changements économiques et sociaux fréquents pour assurer sa croissance et sa pérennité. Ainsi l'entreprise doit fixer des objectifs qui ne doivent pas se limiter à un ensemble de fonctions traditionnelles pour atteindre la réussite et pour réaliser ces objectifs, elle doit combiner et manipuler plusieurs facteurs à son avantage : technique, économique, financier et social et surtout le facteur humain.

Depuis quelques années en arrière, les entreprises algériennes ont compris qu'elle ne pouvait plus améliorer leurs fonctionnements sans tenir compte d'une de leur ressources clés, les ressources humaines. Or que, les entreprises aujourd'hui mettent de plus en plus l'accent sur le maintien de l'employabilité de leur capital humain afin d'atteindre la performance, les entreprises qui désirent poursuivre leur développement et valoriser leur potentiel humain doivent engager des actions de FPC, cette dernière aide les employés à maintenir leurs postes et favorise l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requises.

Les entreprises ont pris conscience de l'importance des compétences et de ses enjeux stratégiques à la fin des années 1980. Cette notion est aujourd'hui au cœur des politiques ressources humaines. ¹

La formation professionnelle continue s'est épanouie et s'est imposée aux directions d'entreprise comme moyen essentiel pour la mise à jour des connaissances et des perfectionnements des compétences, le développement des ressources humaines est un facteur aussi déterminant pour l'amélioration de la compétitivité et de la productivité. Face aux différents changements imposés par l'environnement, l'entreprise doit réagir en se basant sur ces compétences, elle doit donc le développer continuellement, elle doit aussi motiver et satisfaire les besoins des salariés, pour qu'ils mobilisent et développent davantage leurs compétences.

Face à ce besoin croissant de développement des ressources humaines et de mobilisation des compétences, la formation occupe une position privilégiée dans l'ensemble des modalités d'acquisition et de développement des compétences, comme le souligne R. Sain Saulieu « le point d'aboutissement de nombreux travaux sociologiques sur la formation professionnelle des adultes effectués, n'est pas

¹ LAETITIA Lethielleu, **L'essentiel de la gestion des ressources humaines**, 5^{ème} édition Gualino, Paris, 2011-2012. Page 43.

seulement la catégorie professionnelle la promotion et la qualification de quelques individus, mais bien l'entreprise dans la globalité des ses régulations sociales, de ses valeurs et de ses rapports entre acteurs.¹

La formation présente un investissement pour l'entreprise comme pour l'individu, il s'agit d'un ensemble de dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés a fin de leurs permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leurs évolutions professionnelles.²

En effet, la FPC est l'un des secteurs de la gestion des ressources humaines qui se professionnalise et se systématisé le plus dans les entreprises (évaluation de l'investissement formation, application des procédures ISO, analyse des coûts de formation).³

Il est utile de mentionner que la compétence est définie comme combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis, le terme « compétence » est devenu aujourd'hui un mot incontournable dans le domaine des ressources humaines. Il représente la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir faire pour la réalisation d'une tâche. La compétence résulte d'une expérience professionnelle, elle s'observe objectivement à partir du poste de travail et est validée par la performance professionnelle.⁴ Ces compétences naissent, se développent, évaluent, vieillissent et disparaissent au contact de la réalité.⁵

La gestion des compétences doit permettre à l'entreprise de disposer en permanence des compétences dont elle a besoin pour répondre aux attentes de ses clients et au salarié de développer son employabilité et de piloter sa carrière.

Le développement des compétences, notamment par le biais de la formation professionnelle, est un moyen à privilégier pour répondre à ces enjeux stratégiques. La formation professionnelle continue a un double objectif : d'une part, assurer l'efficacité économique de l'entreprise en adaptant les compétences et qualification des salariés aux évolutions techniques et organisationnelles ; d'autre part, favoriser la promotion sociale et professionnelle, et promouvoir l'éducation permanente de ces

¹ SAINSAULIEU R. **Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement**, 2^{ème} édition, ED Dalloz, Paris 1995, Page 368.

² JEAN-PIERRE Citeau, **gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques**, 4^{ème} édition, édition ARMAND COLIN, Paris, 2002, Page 113.

³ J. BARRAUD.F. KITTEL m moule. **la formation RH**, 1 ER édition, DUNOD, 2000, Page79.

⁴ ANDRE Guittet, **Développer les compétences**, 2^{ème} édition. E.S.F, Paris, 1998, Page13.

⁵ Ibid, Page 11.

mêmes salariés.¹ Afin de faciliter la convergence de ces deux types de préoccupation, il faut introduire un principe d'égalité des chances d'accès à la FPC.

L'entreprise algérienne CEVITAL est l'une des références de la réussite de l'entreprise privée spécialisée dans l'industrie agro-alimentaire, notre étude s'oriente précisément vers les effets attendus de la FPC pour les salariés de cette entreprise CEVITAL plus concrètement on se pose les questions suivantes :

- Quel est le rôle de la formation des salariés dans le développement de leurs compétences au sein de l'entreprise CEVITAL ?
- La gestion de la formation pourrait-elle améliorer les compétences ?
- Les salariés formés de l'entreprise CEVITAL envisagent-ils l'importance de la formation professionnelle continue ?

4. Les hypothèses :

Toute recherche est structurée autour d'une ou plusieurs hypothèses, l'hypothèse est une proposition provisoire qui demande d'être vérifiée à cet effet nous proposons ces deux hypothèse :

1. la formation professionnelle continue proposée par CEVITAL engendre un développement des compétences de ses salariés.
2. les salariés conçoivent la formation comme un moyen qui procure une reconnaissance au travail.

5. Définitions des concepts et mots clés :

Chaque recherche scientifique est caractérisée par un ensemble des concepts et pour mieux comprendre notre thème de recherche ont a cerné plusieurs concepts que nous jugeons indispensables de s'arrêter devant eux pour porter les définitions suivantes :

5.1 La formation professionnelle :

La formation professionnelle a pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et des conditions de travail ; de favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de la culture et de la qualification professionnelle et leur contribution aux développements culturel, économique et social de l'entreprise.²

5.2 Développement des compétences :

¹ PHILIPPE Eray, **Précis de développement des compétences, concilier formation et organisation**, édition liaisons, Paris, page148.

² BRUNO Alain, **Dictionnaire d'Economie et des sciences sociales**, édition Ellipses, Paris, 2005, Page22.

C'est la volonté de chercher soi-même à préciser ses possibilités de développements, et de tenter, soi-même, de trouver les moyens qui favoriseront ce développements même de trouver les moyens qui favoriseront ce développement même si cet effort doit se faire en contact avec le responsables de la GRH dans l'entreprise.¹

La compétence est un savoir combinatoire de ses ressources propres et de celles de l'environnement que le salarié mobilise. Pour gérer les situations aux quelles elle est confronté, la compétence se développe dans l'action elle est donc à l'interface de l'individuel et de l'organisationnelle.²

La compétence est un concept central de la GRH pour définir les exigences attendues des hommes au travail, évaluer leurs capacités personnelles, fondé des décisions de GRH.³

Ce définit a un sens comme un construit opératoire permettant à l'entreprise de formuler un besoin et d'assurer l'adaptation de main d'œuvre aux besoins requis par l'activité productive et ses transformations.⁴

5.3 Reconnaissance au travail :

Le canadien **Jean-Pierre Brun** (professeur à l'université de Naval), nous propose une d'finition intéressante de **la reconnaissance au travail** :⁵

« C'est une réaction constructive et authentique, fondée sur la reconnaissance de la personne. C'est un acte d'appréciation et de jugement, un exercice quotidien, régulier ou ponctuel, une rétribution symbolique, affective, concrète ou financière » ;

En fait, on peut distinguer plusieurs formes dans la reconnaissance que l'individu recherche dans et à travers le travail, Jean –Pierre Brun nomme quatre formes de la reconnaissance au travail, chaque forme produits un résultat donné :

1. a reconnaissance existentielle : s'intéresse à la personne ou au collectif de travail, s'exprime au sein des relations interpersonnelles, surtout de nature informelle. Cette forme de reconnaissance donne à l'individu l'impression d'exister, besoins pris en considération, intégrité et identités respectées.

¹ CLAUDE Lévy-leboyer « **La gestion des compétences** », 2^{ème} édition d'organisation, 2009, page113.

² DANIEL Pemartin, **Gérer par les compétences, ou comment réussir autrement**, Edition EMS, édition management société, 1999, Page124.

³ ANNE Dietrich, **Management des compétences**, 3^{ème} édition, VUIBERT, France, 2015, Page155.

⁴ ANNE Dietrich, op cit, Page155.

⁵ Jean-Pierre Brun, La reconnaissance au travail : des pratiques à visage humain in : <http://cgsst.fsa.ulaval.ca>.

2. La reconnaissance des résultats du travail : porte sur les résultats, le rendement, la contribution des employés à l'atteinte des objectifs de l'entreprise, souvent de nature formelle (prix, bonus, etc.) résulte de cette forme : Reconnus pour leur contribution dans l'atteinte de résultats, sentiment d'utilité et d'efficacité accrus.

3. La reconnaissance de la pratique de travail : Reconnaissance de la manière d'exécuter le travail englobant les comportements, les compétences et les qualités professionnelles de l'employé ; cette forme entraîne chez l'individu sentiment d'être reconnu par rapport à son expertise, ses compétences, son ingéniosité, ses qualités professionnelles. Sentiment d'estime accru.

4. La reconnaissance de l'investissement dans le travail : processus de travail reconnaissance de la participation et de la contribution en termes d'efforts consentis et d'énergie déployée sans égard aux résultats sont : sentiment d'être vu et apprécié en rapport à l'effort indépendamment du résultat.

La reconnaissance au travail, affirme Jean-Pierre Brun entraîne des effets positifs et sur l'employé (santé mentale, relations interpersonnelles au travail), sur l'organisation (rétention du personnel, mobilisation, bon climat de travail, plus grande productivité.) et sur sa clientèle (confiance des clients) comme elle peut débaucher sur les effets pervers (la compétence, la jalousie, la méfiance et l'iniquité).

6. La méthode et les techniques utilisées :

6.1 La méthode utilisée :

Tout travail scientifique nécessite une méthode qui va nous permettre de découvrir la réalité de ce qu'on veut étudier.

La méthode est constituée d'un ensemble de règles qui, dans le cadre d'une science donnée, sont relativement indépendantes des contenus et des faits particuliers étudiés en tant que tels. Elle se traduit, sur le terrain, par des procédures concrètes dans la préparation, l'organisation et la conduite d'une recherche.¹

La méthode est une façon d'organiser la recherche, et de planification du travail, en précisant les étapes à suivre tout au long de l'étude. Pour rendre notre étude plus concrète sur le terrain, on a procédé par l'utilisation de la méthode quantitative qui est Selon **MAURICE Angers** : en méthodes quantitatives, on distingue les variables quantitatives ou ayant une valeur numérique, qui reflètent une notion de grandeur.²

¹ OMAR Aktouf, **Méthodologie des sciences sociales et les Approche qualitative des organisations**, édition les presses de l'université de Québec Montréal, 1987, page 27.

² MAURICE Angers, *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, 6^{ème} édition CEC, 2014. Page 41.

6.2 Techniques utilisées :

6.2.1 Technique de collectes des données :

La technique de recherche est un moyen précis pour atteindre un résultats partiel à un niveau, et à un moment précis de la recherche. ¹

Dans notre étude, on a opté pour une étude par questionnaire qui répond à l'objectif de notre recherche et permet de vérifier nos hypothèses on déterminant la relation de causalité qui existe entre les variables.

Le questionnaire est une technique directe visant à questionner un grand nombre d'individus, habituellement de façon directive, pour faire un prélèvement quantitatif.²

On a utilisé dans notre questionnaire trois types de questions :

- Question ouverte : qui donne à l'enquêté la liberté de répondre et d'exprimer.
- Question fermée : qui oblige l'enquêté à effectuer un choix parmi un certain nombre de réponse oui/non.
- Question a choix multiple: proposer plusieurs choix de réponse à l'enquêté.

Notre questionnaire comporte 22 questions, qui se rapportent aux axes suivant:

- 1) Le premier axe du questionnaire comporte des questions sur les données personnelles de l'enquêté telles que le sexe, l'âge, le poste occupé...etc.
- 2) Le second axe concerne l'accès à la formation et son déroulement au sein de l'entreprise CEVITAL.
- 3) Enfin le troisième axe porte sur le développement des compétences et la reconnaissance au travail.

6.2.2 Technique d'analyse des données recueillies :

A chaque technique de collecte de données correspond une technique pour l'analyse des données collectées, dans notre étude ont a utilisé le tri à plat et le tri croisé des variables de recherche et on a présenté les données sous forme de tableaux simples et croisés.

Le tri à plat, qui donne la répartition des réponses question par question, est le premier traitement statistique effectué quel que soit le type d'étude : il permet d'avoir une première idée des résultats et constitue naturellement la base des rapports d'enquête.

Le tri croisé consiste en la construction d'un tableau croisant deux variables : une ligne correspond à une modalité de la première variable et une colonne correspond à une modalité de la seconde variable.

¹ OMAR Aktouf, op cit, Page 27.

² MAURICE Angers, op cit, Page 46.

7. La population d'étude et l'échantillonnage :

7.1 La population d'étude :

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

Après la définition de la population à étudier, on a eu recours à l'échantillonnage, Le choix d'échantillonnage est lié à l'objet et aux variables de nos hypothèses, l'échantillon « est un sous-ensemble d'élément d'une population donnée »².

Dans notre étude on a choisi l'échantillonnage non probabiliste, dans la méthode non probabiliste qui consiste à recruter des participants pour un projet de recherche de façon non aléatoire. L'échantillonnage accidentel est un échantillon non probabiliste qui impose le moins de contraintes dans la sélection des éléments. Il n'y a aucun moyen de connaître les éléments exclus de l'échantillon par une telle sorte d'échantillonnage. La constitution de l'échantillon dans ce cas se fait à la convenance du chercheur et la collaboration de l'enquêté.

8. Le déroulement de l'enquête :

OMAR AKTOUF définit l'enquête comme « le travail qui consiste, pour le chercheur, à se déplacer sur le terrain et à recueillir auprès des personnes retenues dans l'échantillon les données qui constitueront, en fait, la véritable base de sa recherche de ce qu'il démontrera ou découvrira ».³

L'enquête, est une recherche méthodique reposant sur des sondages, des rapports, des reportages et des questionnaires.

Notre enquête s'est effectuée du 11/04/2021 au 05/05/2021 auprès d'un échantillon de 59 salariés de l'entreprise agro-alimentaire CEVITAL (Bejaia).

Lorsqu'on s'est rendu pour la première fois à l'entreprise, on a commencé à se présenter en tant qu'étudiants en deuxième année master en sociologie du travail et des organisations, on a expliqué le but est bien de mener une enquête sur le rôle de la formation professionnelle dans le développement des compétences au sein de CEVITAL et que notre enquête est réalisée dans un cadre purement scientifique et que l'anonymat de nos interlocuteurs sera respectée.

¹ OMAR Aktouf, op cit, Page72.

² MAURICE Angers, op cit, Page201.

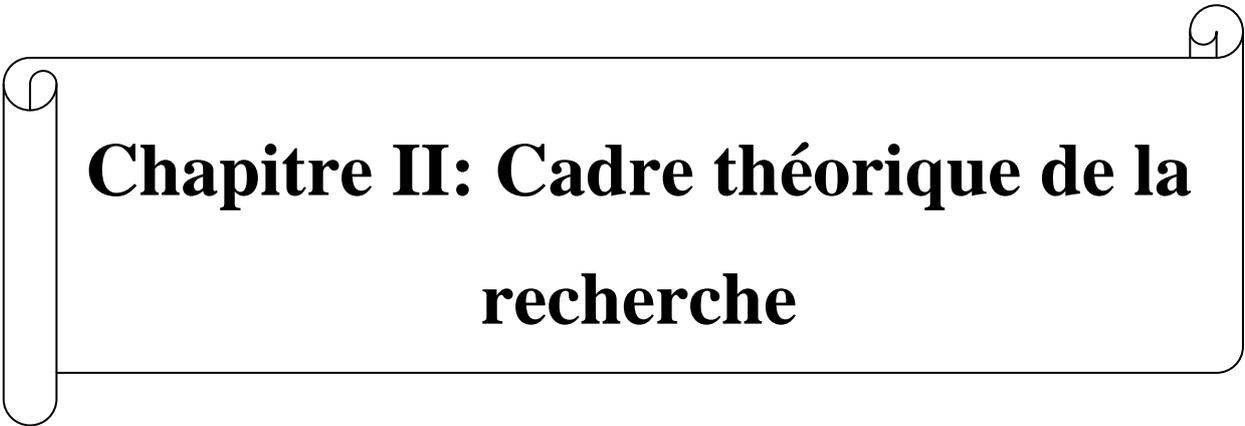
³OMAR Aktouf, op cit, page 108.

9. Les difficultés rencontrées :

Au cours de notre enquête sur le terrain nous avons confronté un certain nombre de difficultés qui se résument comme suit :

- ❖ Nous avons eu un retard pour obtenir l'accord de CEVITAL pour effectuer notre enquête de terrain.
- ❖ Le responsable des stages au sein de CEVITAL nous a proposé le questionnaire comme technique de recherche dès le départ, il y'avait pas une possibilité pour faire des entretiens avec les salariés pour collecter les données.
- ❖ La situation sanitaire du pays (covid) a compliqué la procédure de recherche
- ❖ Nous avons commencé un peu tard à cause des perturbations académiques (cours et les examens du semestre 2 du master 01 ont été effectués en septembre et octobre de l'année en cours
- ❖ La non disponibilité de l'encadreur de l'entreprise, chose qui a empêché la distribution des questionnaires dans le délai prévu.

On n'a pu collecter que 59 questionnaires, le temps restreint accordé à l'enquête de terrain nous a obligés à se limiter à un nombre restreint de questionnaires.

A decorative border resembling a scroll, with a vertical strip on the left and a horizontal strip at the top, both featuring a rolled-up edge effect.

Chapitre II: Cadre théorique de la recherche

Section 01: La formation professionnelle continue

Préambule :

Toute organisation a sa propre gestion et structure qui la différencie des autres organisations, et parmi ce qui fait la différence entre une organisation et une autre, on trouve la formation professionnelle continue.

1. Définition de la formation professionnelle :

La formation constitue un aspect important de la gestion des ressources humaines de l'organisation, elle est un élément essentiel de la survie et du développement de toute organisation¹.

A la lumière de ce qui vient d'être présenté la formation est un ensemble d'actions, des moyens nécessaires de développement professionnel, qui sont mis à la disposition des salariés, pour pouvoir répondre aux exigences de leurs postes et aux évolutions professionnelles.²

2. Principales théories explicatives de la formation :³

La littérature nous fournit plusieurs théories proposant différentes façons d'expliquer le phénomène de la formation continue. Nous distinguerons entre autres la théorie du capital humain, les théories de la gestion stratégique des ressources humaines, ainsi que les théories néo-structuralistes.

2. 1 Théorie du capital humain :⁴

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

¹ Jean Marie Peretti, **Ressources humaines et gestion du personnel**, 2^{ème} édition, Vuibert, Paris 1998, Page99.

² HAMMICHE MERIEM, « **L'impact de la formation continue sur le développement des compétences au travail** », cas pratique : Entreprise de NAFTA, Mémoire magistère sociologie des organisations et du travail, (dirigé par Dr Boucherf Kamel, Dr Kadri Messaid Hasna, Dr Ferradji Mohand akli, 2010-2011), université de Bejaia.

³ MEBARKI HASSINA, « **L'Impact de la formation professionnelle continue dans le Développement professionnel et personnel des salariés** », cas pratique Algérie Télécome de Bejaia, Mémoire de magistère Sociologie du travail et des organisations, (dirigé par le docteur Kadri, Messad hassna Amina, 2010 /2011) université de Bejaia, Page21.25.

⁴ BECKER G S, **Investment in human capital : theoretical analysis** , journal of political economy, the university of Chicago press 1962,vol 10,Page1-49, cite par M^{me} MEBARKI HASSINA cite en haut.

Becker (1975) distingue deux types de formation selon qu'elle soit générale ou spécifique.0 comme la formation générale consiste à enseigner des notions pouvant servir dans différentes entreprises, les employeurs seraient plus enclins à investir dans la formation spécifique, dont les applications sont uniques l'entreprise offrant la formation. Puisque les entreprises n'offrent pas que de la formation générale, Becker suggère que les frais engendrés par de telles activités soient partagés entre l'employeur et le travailleur. Pour la formation générale, il serait normal que le travailleur paie les frais, puisqu'il est le principal agent à qui bénéficie la formation. Comme il devient plus qualifié et que la valeur de son travail augmente sur le marché, l'entreprise doit lui verser un salaire supérieur à ce qu'il avait avant la formation. Pour la formation spécifique, elle pourrait être entièrement payée par l'employeur, qui aura un retour sur son investissement via l'augmentation de la productivité du salarié nouvellement formé. Pour que l'employeur jouisse de ce bénéfice, il faut que le travailleur demeure à son service. Or, il arrive que le salarié quitte l'entreprise sans que celle-ci n'ait pu bénéficier du surplus de productivité auquel elle s'attendait. La solution, toujours selon Becker, est de payer plus cher le travailleur ayant reçu une formation spécifique (même si la valeur n'augmente pas sur le marché), afin de diminuer les risques qu'il ne quitte l'entreprise. En contrepartie, le travailleur devrait assumer une partie des frais de formation.

Plusieurs auteurs ont tenté de tester empiriquement la théorie du capital humain non pas sans rencontrer de grandes difficultés. D'abord, la distinction entre formation générale et spécifique n'est pas très évidente à observer sur le terrain. En effet, la majorité des formations comportent des éléments des deux types de formation. De plus, les entreprises ne semblent pas plus propices à donner de la formation spécifique générale, ce qui va l'encontre des énoncés théorique.¹

2. 2 Théories de la gestion stratégique des ressources humaines

Alors que la théorie du capital humain prévoit que les employeurs forment leurs employés afin d'augmenter leur productivité, les théories de la gestion stratégique des ressources humaines considèrent que la formation sert principalement à accroître la mobilisation des travailleurs. Les théories appartenant à cette famille regroupent plusieurs modèles présentés par différents auteurs, mais ne constituent pas des théories achevées au sens scientifique du terme.

Les pratiques RH se présentent généralement sous forme de Bundles on devrait logiquement s'attendre à retrouver une plus forte présence de pratiques liées à la formation dans les entreprises où l'on observe la présence d'autres pratiques à haute

¹ SMITH a, ET Hayton G, "What drives enterprise training? Evidence from Australia, the international journal of human resource management, vol 10, N°2, April 1999, Page251-272, cite par M^{me} MEBARKI HASSINA.

performance. Ajoutons que la littérature traite de plus en plus du concept d'organisations apprenantes, ou la formation est une réalité quotidienne et non une activité ponctuelle. Dans les organisations qui atteignent ce niveau, la formation ne sert plus seulement à atteindre les objectifs stratégiques et à favoriser les changements organisationnels, mais devient elle-même source de changement.

2. 3 Théorie néo-structuralistes:

Les auteurs du paradigme néo-structuraliste insistent sur le rôle joué par les structures dans la détermination des outputs des entreprises, comme le montre le passage suivant “an émergent ‘new structuraliste’ paradigm of stratification, argued that explanations of worker and firm outcomes must take account of the enterprises technological, administrative, and political arrangements within which workers are embedded”.¹

La formation peut, elle aussi, être expliquée par ces variables à caractère structurel. Knoke et Kalleberg poursuivent en spécifiant que “to explain company job training, the most relevant structures are the Workplace social organization and, especially, the division of labor (those rules regulating tasks performed by employee positions)”²

Ce sont donc ces éléments, qui selon ces théories, expliqueraient les mieux les décisions de formation des entreprises.

Si l'on résume les contributions des théories présentées, on retrouve différents facteurs pouvant motiver les entreprises à offrir de la formation :

- L'augmentation de la performance et de la productivité;
- L'adaptation de la main-d'œuvre aux changements dans l'environnement;
- La mobilisation du personnel;
- L'atteinte d'objectifs stratégiques;
- La formation : source de changement.

3. les objectifs de la formation :

Jacques Soyer distingue deux types d'objectifs de formation les objectifs vis-à-vis des salariés et les objectifs vis-à-vis de l'entreprise :³

¹ D Knoke ET Kal .A .L, job training in US, organization, American sociological review, vol 59 N°4, Page539, cite par Mme MEBARKI HASSINA.

² Ibid, p 539, cité par Mme MEBARKI HASSINA.

³ JACQUES Soyer, Fonction formation, 3^{ème} édition d'organisation, Paris, 2003, Page 4,5.

3. 1 les objectifs vis-à-vis des salariés :

La formation n'est pas une fin en soi, elle est toujours le moyen d'atteindre un objectif plus en moins directement lié à la vie professionnelle de l'individu, les objectifs de la formation sont transitifs.

La formation est un moyen, un lieu de passage, plus moins obligés, qui permet l'accès à un but de rang plus élevé qui s'est fixé l'individu. Lorsque la personne se fixe un but à atteindre elle élabore un projet, c'est-à-dire un plan d'action constitué d'un certain nombre d'étapes à franchir avant d'arriver au but choisi, certains de ces étapes peuvent être constituées de formation ou d'expériences formatrices (passage dans certaines postes de travail, réalisation de stages sur le terrain) les objectifs de formation sur l'initiative des salariés sont comme suit :

- Amélioration de l'adaptation au poste occupé.
- Evaluation vers un poste voisin de celui occupé.
- Conversion dans un autre métier.
- Promotion dans l'entreprise.
- Acquisition d'un savoir à finalité culturelle sans relation avec l'entreprise.
- Développement d'une compétence pour la réalisation d'une activité sociale ou de loisir.
- Une demande qui est faite au départ sur l'initiative du salarié peut donc devenir sur l'initiative de l'entreprise l'inverse n'est normalement pas considérable (même s'il se pratique).

3. 2 les objectifs vis -à -vis de l'entreprise :

La, encore la formation est un moyen, mais cette fois les buts vont concerner l'organisation. La formation sur l'initiative de l'entreprise se caractérise sous la forme du plan de formation. Toutes les actions de plan de formation sont à concéder comme relevant de l'initiative de l'entreprise même si à un moment quelconques de la procédure il y'a en initiative du salarié (inscriptions à un stage proposé, énoncé d'un désir d'évolution accepté par l'organisation :

- Adaptation de la main d'œuvre aux postes actuellement occupés.
- Préparation du personnel à des promotions ou à des conversions internes (voie externe), il s'agit de développer la mobilité.

- Développement des outils intellectuels de base (formation générale raisonnement logique, outils de prise de décision).
- Développement d'une culture d'entreprise; faire vivre certains valeurs dans l'entreprise.
- Mobilisation de l'ensemble du personnel sur un projet d'entreprise.
- Satisfaction d'éléments d'une politique sociale (ouverture culturelle, satisfaction de besoins personnel, préparation à la retraite...)

4. les approches de la formation :

La formation est un moyen de produire de la compétence elle peut être envisagée selon plusieurs niveau :

4.1 Une approche économique :

Il s'agit d'appliquer une logique d'investissement aux ressources immatérielles (ou intellectuelles) de l'entreprise. L'entreprise investit pour la formation en vue de permettre à ses salariés d'acquérir de nouvelles compétences, elle attend un retour sur son investissement en termes d'accroissement de la productivité et de la compétitivité.

4. 2 Une approche psychologique :

La formation est un partage entre un projet individuel fondé sur des attentes et l'intérêt économique de l'entreprise lié à la notion d'investissement.

4. 3 Une approche sociologique :

La formation devient un outil de socialisation des individus (intégrations des nouveaux salariés). Elle devient un vecteur du développement de la culture organisationnelle.¹

5. Les fonctions de la formation :

Le système formation doit assurer quatre fonctions qui sont :

5. 1 La fonction de pilotage :

Qui maintient le système en adéquation avec l'environnement (elle anticipe le rôle de prévention) elle structure pour optimiser compétences et couts). Elle organise pour assurer la meilleure performance du système), elle anime l'ensemble en assurant la convergence des buts avec ceux de l'entreprise et la cohérence avec les autres

¹ LAËTITIA Lethielleux, op cite, Page55.

systèmes de celle-ci. La fonction de pilotage peut être assurée par une plusieurs personne.

5. 2 La fonction de régulation :

Elle est chargée pour assurer la programmation des actions. Elle adopte la fonction de réalisation lorsque les variables d'environnement changent (évolution des entrées, modification des demandées du « client »), ou lorsque les caractéristiques de la fonction de réalisation se modifient (absence d'un élément, retard de réalisation..). La régulation va s'occuper de la gestion de réalisation dans le cadre des finalités définies, elle est informée par des indicateurs de fonctionnement provenant de la fonction de contrôle. Les activités de régulation sont nombreuses et nombreux sont les régulateurs.

5. 3 La fonction de réalisation (ou de transformation) :

Qui produit en partant d'entrées qu'elle transforme en sorties après leur avoir appliqué une plus-value. Elle réalise concrètement les actions de formation prévues au plan de formation, mais également toutes les phases de réalisation comme le recueil des besoins, la construction du plan et le suivi budgétaire.

5. 4 La fonction de contrôle :

Qui a pour objet de rassembler et de transmettre toutes les informations utiles au pilote et aux régulateurs : tendances d'évolution de chaque type de formation, tableaux de bord et bilans, variations instantanées générées par la fonction de réalisation (c'est-à-dire les actions de formation réalisées les stages annulés, les absentéismes..). Elle le fait en saisissant l'information, en le comparant aux standards (notamment aux prévisions du plan de la formation) et en transmettant les écarts constatés aux régulateurs et aux pilotes¹.

6. les enjeux de la FPC :

La FPC participe aux enjeux majeurs de l'entreprise, et parmi les principaux enjeux on trouve² :

6. 1 Sur le plan stratégique :

La FPC , permet à l'entreprise tout en ayant un outil de travail de qualité, de donner une perspective stratégique et de créer un espace de vérité et de liberté.

¹ JACQUES Soyer, op.cit Page 1, 02.

² «La formation continue, ses enjeux pour l'entreprise et ses objectifs», Formation recrutement GRH ALTITUDE. www.formation-professionnelle-maroc.com 06/06/2021.Page01

6. 2 Sur le plan social :

Elle permet de conférer à l'entreprise une expérience de vie dans un climat de travail agréable et professionnel. La FPC peut également être une récompense, un moyen de régulation social et une ressource de tout projet de changement.

6. 3 Sur le plan économique :

La FPC, intervient dans tout le processus en tant qu'investissement elle joue un rôle essentiel dans la rationalisation de l'allocation des ressources, la réduction des coûts, la rigueur budgétaire, l'accompagnement des projets, l'amélioration de la productivité, la lutte contre la non qualité.

6. 4 Sur le plan technique :

La formation continue permet d'acquérir de nouvelles technologies en fonction des besoins et dans des délais raisonnables.

6. 5 Sur le plan politique :

La formation contribue à évoluer en passant par le développement du système de gouvernance, ce qui permettrait d'avoir des contingences pour la gestion quotidienne. La formation permet également la promotion de la citoyenneté et constitue une ressource pour les projets ; et un gisement de progrès son développement est un signe politique valorisant.

7. Les types de formation :

On distingue cinq types fondamentaux de la formation professionnelle¹

7. 1 Formation d'adaptation :

C'est à partir de dysfonctionnement ou d'une recherche d'amélioration des unités de travail que le recueil des besoins de ce type de formation. Ce type de formation s'observe soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques. Le personnel garde le même type d'emploi, reste dans la même sphère professionnelles dans le même métier, ces sont généralement placées sous la responsabilité directe de la ligne hiérarchique qui peut disposer à cet effet d'un budget décentralisé.

¹ JAQUS Soyer, **Fonction formation**, op cit, p 7,8.

7. 2 Formation de gestion prévisionnelle du personnel :

Ce type de formation concerne les études des emplois futures de l'entreprise (en qualité et en compétence requise). En effet une collaboration étroite est nécessaire entre les deux domaines : (formation et emploi). Lorsqu'il y a un changement de métier, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression de poste initial, les formations mises en œuvre sont longues et impliquent un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils, elles visent le maintien de l'emploi ou le développement de la motivation par le biais de la promotion interne, l'entreprise préfère offrir une chance d'évolution à l'un de ses salariés, plutôt que de recruter à l'extérieur, nous pouvons l'appeler (formation de mobilité). Les budgets de ces actions sont généralement centralisés entre les mains du responsable formation, du responsable d'emploi ou directeur des ressources humaines.

7. 3 Formation liée aux outils intellectuels de base et la formation culture d'entreprise :

Les deux types de formations (outils intellectuels de base) et (culture d'entreprise) sont très proches l'une de l'autre. Leur mode de fonctionnement correspond à ce que nous pouvons appeler formation catalogue. Cette dernière comporte des informations de base nécessaires. D'autres acquisitions plus professionnelles et les formations que considère la direction font partie de la culture d'entreprise afin de développer quelque valeur.

7. 4 formations projet d'entreprise :

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

7. 5 Formation en lien avec la gestion de l'emploi :

Ici, les modifications du travail sont importantes. Il y a un changement de métiers, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial. Les formations mises en œuvre sont des formations longues avec un complet apprentissage d'un autre métier. L'entreprise préfère offrir une chance d'évaluation à l'un de ses salariés plutôt que de recruter à l'extérieur. Nous pouvons l'appeler « formation mobilité ».

8. Identification des besoins de formation

Avant de mettre en place un plan de formation, il faut qu'il précède une phase très importante, les besoins en formation.

Cette notion de besoin en formation, veut dire qu'il y a une situation de déséquilibre ou d'un manque. Le besoin en formation est un moyen qui sert à résoudre les problèmes rencontrés et atteindre les buts fixés par l'entreprise. Donc, le recueil des besoins de formation, devrait plutôt s'appeler le recueil des problèmes à régler avec l'aide de la formation.

On distingue trois types de besoin en formation :

8.1 Les besoins personnels :

Ces besoins sont réclamés par le salarié lorsqu'il rencontre des problèmes dans son poste. (Ou désir atteindre un objectif) dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise sans relation directe avec le poste qu'il occupe.

8.2 Les besoins individuels :

Par convention, nous considérons qu'il s'agit de besoins ne concernant qu'un seul individu dans le cadre de son poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé ; en accord avec ses managers ou son organisation.

Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.

8.3 Les besoins collectifs :

Ce besoin correspond à tout le groupe non seulement un individu, tous les titulaires d'un poste donné, toutes les personnes d'un statut spécifique et tous les membres d'unité sont concernés, ce besoin aussi sur l'initiative de l'entreprise¹.

9. La notion de plan de formation :

Le plan de formation est la traduction opérationnelle de la politique formation de l'entreprise, il peut être annuel ou pluriannuel. Il tient compte non seulement de la politique formation, mais également des dernières orientations définies chaque année et présentées aux partenaires sociaux.

Le plan de formation facilite l'atteinte des objectifs de l'entreprise, pas uniquement les objectifs généraux mais également ceux des diverses unités, c'est pourquoi la

¹ JACQUES Soyer, *ibid*, Page 138, 139.

construction tout comme le suivi de sa réalisation ne sont pas uniquement l'affaire du responsable formation, mais concernent plusieurs acteurs de l'entreprise.

Le plan correspond à un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés : la direction, les managers, le responsable formation, les futures formés et les représentants du personnel. Les accords et les lois sur la formation ont officialisé la notion de plan formation, sans toute fois la définir très précisément chaque entreprise peut donc donner au plan de formation la forme qu'elle souhaite. Le plan doit être suffisamment souple pour intégrer en cours de période la satisfaction de besoins non identifiés au moment de sa construction. Le plan n'est pas une fin en soi, sa vocation est de répondre à des objectifs opérationnels de l'entreprise.

Les modes de management et d'organisation vont déterminer les pratiques de construction d'adaptation en fonction des caractéristiques des entreprises.

Le contenu du plan de formation sera établi en cohérence avec l'ensemble de ses règles sociales :

- les politiques de personnel.
- les styles de management.
- les modes d'organisation du travail.
- la culture de l'entreprise.

10. Les étapes de plan de formation :

Pour concevoir un plan de formation de qualité, convient de suivre le cheminement décrit par **PARIAT ET ALLOUCHE BENAYOUN** :¹

- Identifier, évaluer et définir les exigences, les besoins et attentes du « client » en matière de formation, au moyen d'étude de besoin, de marché, d'analyses et de données, conformément à un cahier des charges.
- Réaliser des prestations répondant aux motivations de chaque participant, tenant compte de ses acquis, correspondant : à ses besoins, actuels et à venir, et à sa valorisation propre.
- Etablir un engagement contractuel triparti-entre l'apprenant, le responsable pédagogique et le client-déterminant : un descriptif détaillé de la formation, le référentiel des objectifs opératoires, un échéancier, les modalités d'évaluation des acquis.

¹ MARCEL PARIAT.JOELLE ALLOUCHE BENAYOUN, **Guide de l'insertion professionnelle et social**, édition DUNOD, Paris, 1998, Page245, 246.

- Mettre en œuvre pour chaque formation, les moyens techniques adaptés : locaux, matériels, supports de cours, alternance entreprise/organisation de formation.
- Favoriser la prise d'autonomie de l'apprenant et l'individualisation de la formation sans négliger les bienfaits du travail d'équipe.
- Mettre à la disposition des stagiaires des outils d'autoévaluation des connaissances acquises.
- Transmettre les connaissances théoriques nécessaire en tachant de rendre le stagiaire opérationnel et efficient dans l'entreprise et éventuellement le préparer à l'obtention de diplômes.
- Suivre et évaluer les performances individuelles, contrôler l'efficienne de la formation, l'adapter à l'éventuelle évolution des besoins et attentes du client.
- Assurer la cohérence entre les déférentes prestations et méthodes pédagogiques et pour cela, former des formateurs aux nouvelles techniques, aux méthodes pédagogiques les plus performantes.
- Etablir un bilan en fin de formation portant notamment sur l'ensemble des connaissances et compétences acquises, sur le degré de satisfaction du client, sur les améliorations possibles du service, sur un éventuel nouvel état des besoins du client.
- Respecter les propositions : prix, détails, options.

11. La politique de formation :

Est l'une des politiques humaines de l'entreprise sa « durée de vie » est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité d'entreprise. Nous considérons d'emblée que, pour être efficace. La politique formation doit être écrite et diffusée. Il s'agit d'un document Qui peut comporter trois parties :

- Celle qui donne le « sens », « la direction » ce vers « quoi » il faut aller, il s'agit des buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation.
- Celle qui définit « le comment » ce sont les principes d'organisation à respecter. On y trouve notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.
- Celle qui aborde les conditions de réussite et exprime donc des principes d'efficacités.

Une introduction explicite les enjeux, le « pourquoi » des buts choisis. Il s'agit en quelque sorte d'un exposé des motifs.¹

12. Les composantes d'une politique de formation :²

12.1 Les composantes liées aux acteurs :

Pouvoir et responsabilité sont partagés en métiers de formation chaque acteur doit à la lecture de la politique formation comprendre les rôles qu'il aura à jouer, les valeurs de l'entreprise son style de management le mode d'élaboration de la politique formation vont influencer son contenu et distribuer le pouvoir, les responsabilités et les rôles de façon spécifique.

12. 1. 1 la direction :

Pour l'image de l'entreprise une direction peut mettre à la disposition de la formation des moyens importants (elle mettra alors en avant son effort financier en matière de formation. Elle ouvrira son institut, son université son académie, le plus modestes ouvriront leur école au leur centre de perfectionnement.

Elle peut aussi vouloir utiliser la formation comme monnaie d'échange, l'entreprise accède à un demain des partenaires sociaux en matière de formation pour refuser plus facilement une demande dans un autre domaine. La direction met alors l'accès sur la négociation et la recherche de consensus avec les partenaires sociaux.

12. 1. 2 la direction des ressources humaines :

Elle sera avant tout à la recherche d'une cohérence avec toutes les autres politiques de personnel elle en charge la gestion des ressources humaines, elle fera donc pression pour que la formation soit un moyen en phase avec sa vision de la gestion des ressources. Le développement de la motivation au travail fait également partie de ses préoccupations, elle peut vouloir faire jouer à la formation un rôle dans ce sens.

12. 1. 3 la direction ou le service formation :

Le besoin de réalisation de ses membres, leur recherche d'efficacité et de légitimités leurs expériences de fonction formation, la conception de leur rôle, seront autant d'éléments qui influenceront les principes politiques. Le responsable formation mettra surtout en relief les conditions d'efficacité.

¹ JACQUE Soyer, op cit, Page 28.

² JACQUES Soyer, Fonction formation, 2^{ème} édition, Paris, 2002, Page 49-53.

12. 1. 4 le responsable hiérarchique :

Cet acteur est apprécié sur l'atteinte d'objectifs opérationnels, la politique formation devra lui montrer en quoi la formation sera un élément favorisant l'atteinte de ces objectifs

12. 1. 5 les représentants du personnel :

Leurs rôle sera plus en moins affirmé en fonction des finalités assignées à la formation, les habitudes de l'entreprise au niveau de ses relations avec les représentants du personnel viendront également infléchir la politique formation.

12. 1. 6 le formé :

Le formé aura un rôle plus au moins actifs en matière de la formation le salarié attend essentiellement de la formation une possibilité de se promouvoir dans l'entreprise.

La politique de formation mettra alors en relief cette élaboration des projets individuels et le rôle actif que doit y jouer le salarié.

-les composants liés aux autres politiques :

Le texte de la politique peut comporter des éléments clairement les liaisons avec ces autres politiques (aspects commerciaux de production ou de marketing).

-les composants liés aux valeurs de la culture de l'entreprise :

Les valeurs de l'entreprise devront trouver leurs expressions dans la politique de formation.

13. Les objectifs d'une politique de formation :

La politique de formation permet de répondre aux enjeux stratégiques de l'entreprise, de rapprocher les responsables des besoins exprimés sur le terrain.

La politique de formation aide à :

- Adapter le personnel à son poste actuel.
- Adapter les nouveaux entrants.
- Développer le professionnalisme des salariés.
- Préparer le personnel à des volontés à venir.
- Préparer à des reconversions.
- Partager les savoirs et les savoirs faire.

- Elever le niveau générale du personnel pour lui permettre de suivre ensuite des formations professionnelles.
- Promouvoir une culture d'entreprise.
- Développer les liens sociaux et la communication interne.
- Rendre capable le personnel de participer efficacement à un projet.
- Répondre à des besoins personnels des salariés sans liens avec la gestion de l'emploi.
- Aider le personnel à évaluer hors de l'entreprise.
- Contribuer au maintien d'un bon climat social dans l'entreprise.¹

14. L'évaluation de la formation :

L'évaluation de la formation permet de découvrir si les objectifs de la formation sont atteints. Evaluer c'est attribuer une valeur au programme de formation ou à une ou plusieurs de ses composantes, comme le contenu, les techniques, les formateurs, les supports,etc.²

Selon **D.Noyé** et **J Pivetau** : l'évaluation est une opération de comparaison comparé un résultat à un objectif, comparé une situation de départ et une situation d'arrivée.³

L'évaluation de la formation est une démarche qui sert à apprécier efficacement les effets et les changements produits par cette formation.

14.1 Les raisons d'évaluation :

Selon A.Dunberry, l'évaluation de la formation dans l'entreprise vise principalement quatre buts⁴ :

- 1- Démontrer la pertinence et la valeur de la formation.
- 2- Améliorer la qualité des programmes et l'organisation de la formation.
- 3- Vérifier la conformité des programmes aux diverses attentes, normes ou standards.
- 4- Développer ou tester des connaissances nouvelles.

L'évaluation de la formation a pour but de mesurer l'efficacité des dispositifs mis en place pour les collaborateurs et les écarts entre les objectifs fixés par la formation et

¹ JACQUES Soyer, *ibid*, Page 65.

² DAVID Alis et autres, **GRH : une approche internationale**, 3^{ème} édition, De Boeck, 2011, Page369.

³ DIDIER.Noyé & J.Pivetau, « **Guide pratique du formateur** », édition Insep Consulting, France 2002, Page45.

⁴ A.Dunberry & C.Pécharde « **L'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspective**, CIRDEP, février, 2007, Page04.

résultats effectivement obtenus, et d'une manière plus large s'assurer de la pertinence et de la rentabilité des actions de formation au niveau de l'entreprise.

D'après le modèle développé par **Kirkpatrick** en 1953 qui est le cadre de référence le plus populaire en matière d'évaluation, cette dernière peut passer sur quatre niveaux :¹

- **Niveau 1**= Réaction : le participant est-il satisfait de la formation ?
- **Niveau 2**= Apprentissage : qu'est ce que le participant a appris en formation ?
- **Niveau 3**= Comportement : le participant applique-t-il ce qu'il a appris en formation ?
- **Niveau 4**= Résultats : le participant ou l'entreprise obtiennent-t-il de meilleurs résultats ?

15. L'évolution du système de la formation professionnel dans l'entreprise algérienne :

Dans les années 1970, la dynamique économique amorcée par les plans nationaux de développement avait engendré des besoins importants en main-d'œuvre qualifiés ; en techniques et en cadres, pour couvrir l'insuffisance des capacités de formation, les secteurs socio-économiques (ministères et entreprises dont le pouvoir publique à accorder une grandes liberté aux employeurs pour former les cadres en leur assurant la totalité du financement. À partir de ces années, les pouvoirs publics on assistait à la création d'institut de technologie supérieur, de grandes écoles et d'autres établissements de formation dépendant des secteurs agriculture, d'énergie, des finances.²

Les entreprise algériennes se dotaient également de ses structures de formation interne pour leurs besoins spécifiques servant à la fois à la formation initiale destinée aux nouveaux recrues, et à la formation continue et alternée au profit de leurs travailleurs.³

¹ David Alis, Op.cit, Page369.

² MENTRI Messaoud, **Essai d'analyse de la législation et de la réglementation du travail en Algérie**, Ed casbah, 1986, Page08.

³ GUALINO.Villa. SETTIMIO.Viale, **Aperçu sur l'enseignement professionnel et la formation**, Rapport National, Ed Algérie, Edition Hydra, 2000, Page16.

Dans les années 1981, le développement algérien a pris conscience du retard en matière de la formation professionnelle, cette dernière est devenue un objectif à atteindre, de là elle est allée jusqu'à proposer un programme ambitieux de formation professionnelle en mesure de fournir sur le marché de travail un minimum de travailleur qualifié par an. Pour ce là, l'Etat a mis en place des capacités supplémentaires de formation, par la création de 15 instituts nationaux spécialisés de la formation professionnelle (INSFP).¹

Depuis le début des années 90, les nombres d'INSFP a augmenté d'un établissement entre 1998 et 1999 de 42 à 57, les institutions travaillent à un schéma de réforme intitulé « projet de loi d'orientation pour la formation professionnelle », où il est stipulé que la formation professionnelle, en tant que « composante du système éducatif national, concourt au développement de la nation et à son progrès économique, culturel et social ».²

16. La place du service formation dans la structure de l'entreprise :

La place du service de formation dans l'entreprise ainsi que sa position dans la structure, dépendent d'une part de critères factuels tels que : la dimension de l'entreprise, la variété des formations à dispenser, le volume de la formation à traiter, le nombre d'établissement, la nature de l'activité de l'entreprise ; d'autre part, de critères politique : l'importance que l'on accord ou non à la formation, la volonté ou le refus d'intégrer la fonction pédagogique à la fonction encadrement, le choix du système de recrutement du personnel.³

La FPC favorise ainsi l'insertion et la réinsertion professionnelle d'un individu, elle constitue pour le salarié de réels atouts. Elle permet aux salariés de se maintenir dans leur emploi, en s'adaptant aux mutations de l'économie et en développant leurs compétences afin d'accéder à de nouveaux niveaux de qualifications professionnelles.

Conclusion :

La formation est devenue l'un des meilleurs aspects pour développer les salariés d'une entreprise et les faire adapter à la nouvelle technologie mais aussi aux nouvelles techniques de travail, et c'est à travers ces formations professionnelles les salariés réalisent leurs objectifs personnels et professionnels.

¹ Ibid, Page 16.

² Ibid, Page 17.

³ A.S.Saveur&J.P.Lapra, « **La fonction formation dans l'entreprise** », Edition Garnier, Paris, 1984, Page39

Section 02: Le développement des compétences**Préambule :**

De façon générale la compétence est souvent considérée comme un ensemble de savoir, de savoir-faire, et de savoir être.

1. définition de la compétence :

« La compétence est un ensemble de capacités cognitives, de savoirs en usage, de valeurs, d'attitudes, de comportements que l'individu met en œuvre dans une situation donnée et en fonction d'un objectif. Ces composantes sont en interaction dynamique au moment de leur mise en œuvre, elles se constituent en une combinaison spécifique, des dimensions socio-afflictives interviennent aussi, comme l'image de soi, la motivation, elles déterminent l'engagement dans l'action ».¹

2. Formation et développement des compétences :

L'idéal de la promotion sociale par la formation est profondément ancré dans la tradition française. Dans les années 1960, alors que la fin de la scolarité obligatoire passe progressivement de 14 à 16 ans, la puissance publique organise un droit à la « deuxième chance » pour ceux qui n'ont pas eu accès à des études initiales professionnalisés ou longues.

Cet idéal de la formation tout ou long de la vie demeure, et, dans une logique de compétences, l'investissement formation devient un facteur de la création de valeurs dans l'entreprise et de renforcement de son capital humain.

L'entreprise a l'obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution permanente de leurs emplois. la formation apparaît comme une condition de l'employabilité et de la sécurisation du parcours professionnel, pour le salarié, et de la compétitivité, pour l'entreprise.

L'action des entreprises en matière de formation est encadrée par un ensemble de dispositions légales et conventionnelles.²

3. Pour quoi s'investir dans la formation et le développement des compétences :

Former et développer les compétences, de ses employés et gestionnaires, cela permet :

¹ AMINA Barkatoolah, **Valider les acquis et les compétences en entreprise**, INSEP, consulting édition, Paris, 2000, Page 31.

² Jean marie Peretti, **Gestion des ressources humaines**, 19^{ème} éditions, France, 2013, Page155,156.

- Attirer et de retenir des ressources humaines compétentes (Lorsque l'employé perçoit que son employeur fait des efforts pour développer ses compétences, il tend à rester plus longtemps.
- Mobiliser les employés (les activités d'apprentissage peuvent permettre de préciser la mission de l'organisation aidant l'employé à évaluer et à y trouver sa place.
- Mieux s'adapter aux changements.
- Demeurer compétitifs (les activités d'apprentissage permettent d'améliorer la performance de stimuler la créativité et l'innovation.
- Préparer la relève.¹

4. Les cinq voies de développement des compétences :

- La première voie de développement des compétences : correspond au modèle de la formation sur le tas, les situations professionnelles nouvelles exigent de l'individu la production par tâtonnement et essais erreurs de compétences nouvelles dans l'action : il s'agit d'une « logique de l'action ».
- La deuxième voie de développement de compétences : renvoie au schéma de la formation alternée : il y a une itération entre la transmission de savoirs théorique en classe et la production de compétences en stage. Il s'agit d'une « logique de la réflexion et de l'action ».
- La troisième voie de développement de compétence : correspond aux situations d'analyse de pratiques mises en œuvre en entreprise ou en organisme de formation. Elles consistent à formaliser les compétences implicites produits dans l'action (voie1) et ainsi à les transformer en savoirs d'action (les compétences sont mises en mots et transformées en savoirs communicables validés par le groupe, ils deviennent ainsi transmissibles à d'autres). Il s'agit d'une « logique de réflexion sur l'action ».
- La quatrième voie de développement des compétences : correspond aux situations de définition anticipée de nouvelles pratiques par des salariés, par exemple au sein de groupe progrès ou de résolution de problèmes. Les salariés définissent par anticipation de nouvelles pratiques au regard de critères de qualité, productivité... qu'ils mettront en œuvre ensuite de retour au travail. Il s'agit d'une « logique de réflexion pour l'action ».
- La cinquième voie de développement des compétences : les savoirs théoriques acquis par la formation sont intégrés en connaissance par les individus et alimentent des capacités qui prendront la forme de compétences différentes

¹Nonaka et Takeushi, La formation et le développement des compétences www.technocompetence.qc.ca/pdf/service/guide.rh.complet.pdf.

selon les situations rencontrées. il s'agit d'une « logique de l'intégration /assimilation ».

Ces cinq voies de développement des compétences peuvent être précisées, du point de vue de leur dynamique.

- L'action seule : par essais-erreurs, par ajustement successifs et par adaptation progressive des comportements sans accompagnement réflexif. Cela conduit à produire des routines figées, efficace dans certaines situations présentant les mêmes caractéristiques (surtout des situations qui appellent directement des compétences connues): elles ont tendance à devenir spécifiques. Ce processus tend à induire chez l'acteur une certaine posture par apport au travail qui, lorsque les situations changent, agit comme une force de résistance au changement.
- La combinaison action et réflexion sur l'action : par « tâtonnement assisté », c'est -à- dire par une itération entre une démarche d'essais-erreurs et une posture de réflexion / questionnement par apport à la situation et à l'action produite. Ce processus s'observe notamment lorsque l'acteur individuel ou collectif est placé devant une situation nouvelle.
- La réflexion rétrospective sur l'action.
- La réflexion anticipatrice de changement sur l'action : ce processus et le précédent tout pour point commun l'exercice de la pensée sur les actes. Il s'observent notamment à certains moments explicitement prévus pour analyser des pratiques professionnelles en vue de les formaliser ou de changer. Les acteurs de ces groupes élaborent et utilisent dans le même temps de nouvelles compétences à l'occasion de l'analyse de leurs pratiques. Il s'agit de « compétences de processus » (ou sens de « compétences sur le processus d'action »).
- L'acquisition des savoirs théoriques : par « intégration/assimilation » de savoirs nouveaux. Ce processus s'accompagne souvent d'une mise en œuvre de ces savoirs à l'occasion d'études de cas ou d'exercices (en formation). Elle s'accompagne ainsi, pour l'apprenant d'un processus de production de « compétences méthodologiques » (résolutions de problèmes, analyse..). ¹

5. Les composantes de la compétence :

- Des aptitudes : les aptitudes sont un ensemble de qualités attachées à un individu, utilisées ou non pour remplir sa tâche. On parlera :

¹ WITORSKI Richard. **De la fabrication des compétences, in :**
<https://hal.archivesouvertes.fr/file/index/docid/172696/filename/art-edpte135.DOC>. Page 63-64.

- ✓ Des aptitudes physiques : aptitudes sensorielles ou motrices comme la dextérité manuelle la résistance physique)
- ✓ D'aptitudes intellectuelles : intelligence abstraite, concrète, créative.
- ✓ D'aptitudes relationnelles : autonomie, stabilité, émotionnelles.
- Des capacités : les capacités se définissent à partir des opérations mentales nécessaires pour les savoirs et les savoirs faire : informer, analyser, décider, argumenter, négocier, une capacité n'est pas directement observable, elle se déduit à partir de l'analyse de l'action, les capacités dépendent des aptitudes mais sont plus particulièrement le résultat des acquis de la formation générale.
- Des performances : la performance mesurent le résultat de l'activité d'un individu à un poste donné. La performance est à mettre en relation avec les capacités, les compétences, l'organisation de travail, les méthodes, les relations, et le climat du groupe de travail. ¹

6. Les éléments constitutifs de la compétence :

Un consensus existe pour catégoriser les éléments constitutifs de la compétence selon le triptyque « savoir, savoir-faire, savoir être » :

- Savoir : connaissances générales, scientifiques, techniques, technologiques.
- Savoir-faire : capacités à mettre en œuvre des habilités gestuelles ou conceptuelles pour mener à bien une activité. Les savoir-faire proviennent des apprentissages ou des expériences personnelles, professionnelles, sociales.
- Savoir être : capacités à manifester des attitudes ou des comportements adaptés aux situations de travail. Les valeurs font aussi partie des savoir être. ²

7. Les caractéristiques de la compétence :

- La compétence est finalisée : on est compétent par apport à un objectif à atteindre.
- La compétence et le résultat d'une reconnaissance collective : elle existe grâce aux regards des autres.
- La compétence est constitués d'une combinaison : les savoirs, les savoir-faire, les savoir-être.
- La compétence est de nature contingente : la compétence est relative à une situation rencontrée. Aucune personne n'est compétente en soi. Elle ne l'est qu'en fonction des exigences distinctives d'une situation de travail.
- La compétence est observable lors de mise en situation.

¹ ANDRE Guittet, op cit, Page13,14.

² AMINA BARKATOOLAH. OP.CIT. Page 28.

- La compétence est un processus de construction permanente : elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu. ¹

8. Les enjeux de la compétence :

8.1 L'enjeu économique :

Face au défi de la mondialisation et à une concurrence exacerbée, les entreprises recherchent une plus grande adaptabilité (modification des termes de l'échange, performance accrue...). La notion de capital humain prend alors tout son sens : les compétences acquises deviennent un enjeu attendent un routeur sur investissement. La notion de capital humain renvoie, par analogie, à la notion de capital (le travail étant un facteur de production) et à la capacité des hommes à produire une valeur ajoutée irréductible à leur seule force de travail. (Les theories de BECKER sur le capital humain).

8.2 L'enjeu organisationnel :

La concurrence mondiale et l'exigence d'une plus grande adaptabilité des ressources de l'entreprise conduisent à rechercher la flexibilité. Cette flexibilité peut être quantitative (l'entreprise joue sur les qualités et le volume des facteurs de production, capital comme travail) ou qualitative (l'entreprise tente de réunir les compétences dont elle a besoin pour sa production). La notion de compétence devient alors un enjeu sur le plan organisationnel lors de la mise en place de flexibilité qualitative.

L'importance prise par la notion de compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement de ces compétences. L'organisation devient un acteur de l'accroissement des compétences lorsqu'elle permet le développement des compétences des salariés qu'elle emploie.

8.3 L'enjeu sociétal :

La législation en vigueur a renforcé la responsabilité sociale des entreprises en insérant dans la loi l'exigence de l'employabilité. Dorénavant, il revient aux organisations de mettre en œuvre les moyens dont elles disposent pour assurer aux salariés la mise à jour et le maintien de leurs compétences tout au long de leur carrière. ²

9. Evaluer les compétences dans une entreprise :

Mettre en place une politique d'évaluation des compétences dans une entreprise ou dans une organisation nécessite de prendre plusieurs précautions.

¹ LATETITIA LETHIELLEUX, op cit, Page44.

² IBID, Page 46-47.

L'évaluation est un sujet sensible et déclenche souvent craintes et appréhensions. Il importe donc de réunir avec soin un ensemble de conditions de réussite dont in convient de s'assurer de la mise en place et de la permanence.

9. 1 Les sept conditions de réussite à réunir :

- 1) Préciser les champs et les finalités de l'évaluation.
- 2) Mettre en place les instances appropriées et légitimes pour évaluer.
- 3) Adopter une approche d'évaluation individuelle mais avec estimation de la contribution à la performance collective.
- 4) Disposer de référentiels de compétences requises et de savoirs ressources.
- 5) Identifier ce qui sera évalué (non-exhaustivité).
- 6) Formaliser les résultats de l'évaluation par procédure d'entretien.
- 7) Disposer d'outils de représentation, de communication et d'échanger sur les compétences.¹

10. Développement des compétences :

Développer les compétences des collaborateurs peut revêtir différents sens :

- ✓ Un meilleur degré de maîtrise des compétences possédées pour progresser d'un niveau de compétence à un autre.
- ✓ Un élargissement des compétences possédées pour acquérir de nouvelles compétences, nécessaires à un emploi type ou un nouveau métier.
- ✓ A ce stade, l'entreprise propose un certain nombre d'outils pour accompagner le collaborateur et l'encourager à développer son employabilité. Il existe plusieurs formes d'employabilité :
 - Au niveau du secteur d'activité.
 - Au niveau intersectoriel.
 - Dans un bassin d'emploi.
 - Dans l'entreprise en tant qu'unité d'appartenance.
 - Dans les filiales ou prestataires de l'entreprise.

Les mesures d'accompagnement et de développement de l'employabilité reposent essentiellement sur la professionnalisation et l'individualisation de la formation et sur la notion de coresponsabilité de l'employeur et du salarié. En ca de

¹ GUY LE Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, 4^{ème} édition d'organisation, Paris, 2002, page, 456 – 457.

mobilité forcée ou de PSE, à avoir les moyens nécessaires pour retrouver un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, voire dans un bassin d'emploi partenaire.

Les différents moyens mis en œuvre pour faciliter le développement des compétences et l'employabilité sont les suivants.

- L'entretien annuel d'appréciation.
- Des entretiens professionnels ciblés sur une question liés à la carrière.
- Des bilans de compétences pour les personnes souhaitant se reconverter ou faire le point sur son projet professionnel.
- Le passeport compétences ou formation.
- La VAE (validation des acquis de l'expérience).
- L'aide à la mobilité et la connaissance des postes disponibles dans l'entreprise.
- Les périodes de professionnalisation.
- Les actions de formation et de e-Learning.
- DIF (droit individuel à la formation).¹

11. Le bilan de compétence :

Le bilan de compétences examine le passé d'un individu tant sur le plan professionnel que personnel, il explore à partir d'entretiens, de textes, les motivations, les aptitudes, les capacités, les compétences, les expériences, les aspirations, les valeurs d'un individu et tente de dégager les forces et les faiblesses pour concrétiser un projet de développement il est motivé par une démarche personnelle et s'effectue en dehors du cadre professionnel avec des spécialités de l'orientation.²

Le bilan de compétence : l'entreprise recherche des personnes responsables, compétences, motivées, autonomes, fiables. Elle à besoin de tester, de valider les compétences et les capacités des salariés, de les orienter vers les des tâches nouvelles. Le bilan de compétence se détache de l'action quotidienne des opinions, des jugements formulés dans un contexte de travail quotidienne, il vise à prendre du recul, à réfléchir à ouvrir les possibles, à saisir les opportunités.

Centré sur le moyen et long terme, il sort donc des enjeux du milieu de travail, de la pression de la production du rendement. Aussi le bilan de compétences est-il obligatoirement effectué par un professionnel de l'entretien et de l'orientation, il se dégage ainsi de la relation d'influence du pouvoir hiérarchique. Un bilan demande du temps (4 à 6 demi-journées) il ne peut se réduire à un simple entretien).

¹ CECILE Dejoux. **Gestion des compétences et GPEC**, 2^{ème} édition, DUNOD. Paris, 2013, page 85, 86.

² ANDRE Guittet, op.CIT page 215.

Le bilan de compétence doit aussi permettre de faire le point sur la carrière, d'évaluer ses compétences et d'orienter son évaluation personnelle et professionnelle. L'initiative de cette démarche revient à l'individu ou à l'entreprise. Le salarié analyse avec un ou plusieurs consultants extérieurs à l'entreprise ses aptitudes, ses motivations afin de définir un projet professionnel ou un projet de formation.

Le financement de ce bilan peut entrer dans le cadre de plan de formation de l'entreprise ou être pris en charge par un organisme paritaire agréé au titre de congé individuel de la formation (OPACIF).

Le bilan de compétence suppose un accord formalisé dans un cahier des charges entre l'organisme payeur, le cabinet et le salarié demandeur, les résultats sont individuels et confidentiels.¹

11.1 Le rôle de bilan de compétence :

Le bilan de compétence vise en effet à évaluer l'ensemble des potentialités d'une personne, à la fois sur le plan professionnel en référençant l'ensemble des connaissances, des savoirs et des expériences de l'individu, et sur le plan comportemental, voire émotionnel. Ce bilan vise donc aussi à connaître des qualités plus intrinsèques à la personne, qui vont faire qu'elle trouvera son épanouissement dans tel domaine plutôt que tel autre, qu'elle devra le cas échéant travailler sur tel aspect de sa personnalité si elle souhaite progresser dans une direction déterminée.

Ce bilan de compétence est très utile, très instructif et peut servir généralement à celles et ceux qui cherchent à se réorienter sur le plan professionnel.²

11.2 Le déroulement d'un bilan des compétences :

Le bilan suppose trois phases :

- Une analyse des besoins individuels du candidat pour la définition d'une méthodologie.
- Une analyse du parcours professionnel, des acquis, des aptitudes, des motivations, cette analyse peut être menée collectivement.
- Une analyse des résultats du bilan, ce qui débouche sur une définition d'un projet professionnel ou d'un projet de formation, d'un plan d'action.³

¹ ANDRE Guittet, IBID. page 82.

² PHILIPPE Liger, **Le marketing des ressources humaines (attirer, intégrer et fidéliser les salariés)**, 2^{ème} édition, édition DUNOD, Paris, 2007, Page, 186.

³ ANDRE Guittet, OP.CIT. Page 83.

11. 3 Pourquoi faire un bilan de compétences :

Pour l'entreprise comme pour l'individu, le bilan de compétences peut permettre :

- D'adapter l'activité d'un poste aux compétences individuelles d'une personne.
- De dépasser l'approche traditionnelle de l'orientation par les diplômes qui valorisent les savoirs scolaires et minimisent les compétences acquises dans la vie professionnelle.
- De mieux prendre conscience des capacités des individus, de leurs compétences, afin de mieux gérer les carrières et saisir les opportunités de développement.
- De faciliter la mobilité des personnes en préparant les ajustements de compétences nécessaires à des changements de postes ou de fonctions.¹

11. 4 Evaluation ou bilan :

Evaluer suppose une observation d'un résultat et un jugement par rapport à des critères déterminés, une norme de référence.

On évalue des connaissances, des capacités, des compétences, des aptitudes, des performances, un potentiel. Ainsi les tests évaluent les aptitudes, les capacités, les connaissances d'une personne par rapport à la norme d'un groupe témoin. Le diplôme certifie un niveau de connaissances.

Les résultats dans un poste prouvent que telle personne atteint telle performance et nous avons qu'une compétence n'est réellement vérifiable, objectivable, qu'à partir de l'observation de l'activité dans la situation de travail.

Au cours d'un entretien, à partir d'un discours. On explore surtout l'image de soi, l'expression de la représentation des capacités d'une personne, pour aller plus loin dans l'évaluation des compétences, il faut donc :

- La vérification précise et rigoureuse d'une expérience professionnelle à partir de la réalité du poste : la qualification du poste, la description précise des tâches effectuées, des techniques, du niveau de responsabilité, de délégation, la compréhension des relations, du mode d'organisation, de la taille de l'entreprise ; de service, de l'équipe.
- La mesure objective des connaissances utilisées des capacités à partir des tests, d'épreuves de contrôle.
- La mise en situation à partir de simulations.²

¹ IBID. Page 83-84.

² ANDRE Guittet, IBID. Page 84-85.

12. La production de compétences :

L'on peut analyser la réalité d'une compétence dans l'action quotidienne pour la réalisation d'une tâche, l'on peut aussi repérer les savoirs, les savoir-faire d'une personne au cours d'une mise en situation, d'un test, en revanche, il est beaucoup plus difficile de repérer les conditions réelles de productions et de développement de cette compétence.

Plusieurs facteurs interdépendants : les motivations, les aptitudes, les tâches, les relations, l'organisation du travail, le climat, la culture d'entreprise conditionnent la maîtrise d'une compétence.

Les compétences directement perceptibles dans la réalisation d'une tâche ne sont que la partie visible d'un iceberg dont la partie cachée représente les conditions de réalisation et de développement de ces compétences.

Ainsi, dans sa rigueur analytique, factuelle, une étude sur les compétences ne doit jamais oublier que la production d'une compétence est le résultat d'une expérience professionnelle qui est elle-même très conditionnée par les facteurs relationnels, l'organisation et la culture de l'entreprise. Par exemple, il est des entreprises où les relations d'autorité excluront toute réelle expertise en management car l'expérimentation, la prise de risque y est impossible à cause des modes de commandement et de délégation.¹

12.1 La structure de la compétence :

La structure de la compétence est une construction dynamique, et interrelation constate avec les autres compétences, qui se compose de :

- Savoir-faire : opérationnels et démontrés, c'est-à-dire des savoir-faire exploités en milieu professionnel et dont la maîtrise a été démontrée dans le cadre d'un emploi.
- Connaissance théoriques, connaissances empiriques et connaissance procédurales.

Ces compétences sont complétées par des aptitudes professionnelles, liées à des qualités intrinsèques à l'individu et des attitudes comportementales.

Cette structure de la compétence est particulièrement intéressante car directement opérationnelle dans les entreprises :

- Grâce aux savoir-faire, il est possible de travailler sur la mobilité professionnelle et sur les organisations.

¹ Ibid, Page29-30.

- Les connaissances, notamment les connaissances théoriques, permettent d'évaluer le « potentiel » d'apprentissage d'un individu.
- Les aptitudes constituent de précieux indicateurs pour le recrutement, la gestion des carrières et les reconversions.¹

13. Les logiques de la gestion des compétences :

13. 1 La logique fonctionnaliste :

Dans cette approche l'organisation est perçue comme un système de tâches à accomplir, de fonctions à assumer et d'objectifs à atteindre. Le management consiste alors à coordonner des tâches définies par des niveaux et technicité. Le recrutement de personnes techniquement adaptés, une formation sur le tas par le frottement aux réalités de la tâche sont perçus comme les meilleurs moyens de faire face aux besoins de compétences. Une analyse rigoureuse des métiers, des référentiels de chaque fonction, conduit à définir d'une façon précise les compétences à acquérir et à maintenir. On accumule les nomenclatures, les cibles d'emplois, les cartes de métiers, les arbres de connaissances.

Cette méthode semble rassurer le gestionnaire mais souvent son aspect taylorien, rationalisant, appauvrit la réflexion car les données sont figées dans une image prédéterminée. On recherche alors des profils de compétences précis. Techniques qui répandent aux strictes conditions du poste. On oublie alors les motivations des personnes, leurs besoins d'évolution et on sous-estime leurs capacités d'innovation, de proposition. Cette démarche peut conduire à un appauvrissement du potentiel des équipes, le mode actuel de la GPES (gestion provisionnelle des emplois et des compétences) illustre cette tendance selon laquelle une analyse des emplois et des compétences menée d'une façon rationalisant et systématique souvent à partir de données rudimentaires (les seuls statistiques du bilan social), conduit à des projections trop déterministes d'une réalité sociale complexe ou les prévisions sont incertaines et les enjeux humains et sociaux pas toujours pris en compte.

L'adéquation « homme /poste » reprend en fait des conceptions mécanistes et technocratiques qui ont déjà montré par le passé toutes leurs limites. Un poste, un emploi dépendent toujours de la façon dont le titulaire l'exerce et le développe. Définir d'une façon très stricte (et très souvent restrictive) le contour d'un poste revient à nier la capacité d'adaptation et de force de proposition des individus.

¹ PHILIPPE Eray. **Précis de développement des compétences, concilier formation et organisation**, édition liaison, Paris, 1999, Page23.

13. 2 La logique économique :

Il est possible de connaître le coût d'investissement d'une machine, le coût de son entretien et son rendement en termes de production.

Les compétences d'un individu représentent un investissement à long terme, c'est un investissement abstrait dont on pourra difficilement mesurer la vraie rentabilité car comment établir une relation de cause à effet direct entre compétences et performances : gain de production, augmentation des ventes (même si, a contrario, il paraît assez facile de montrer que l'absence de compétences est toujours source de pertes, de faillite pour l'entreprise). La compétence humaine n'est jamais le seul facteur qui entre en jeu dans l'atteinte des résultats : l'organisation, les relations, le climat influent aussi très fortement sur la performance d'un individu.

Entre un investissement matériel à court terme et un investissement humain, on choisira probablement, dans une logique économique de moindre risque, l'investissement matériel.

Il est vrai que pour renforcer cette tendance, en termes comptables, former des salariés augmente les charges de l'entreprise et les licenciés améliorent le bilan la logique des chiffres est imparable.

Par ailleurs, l'acquisition d'un bien matériel reste à jamais acquise mais un investissement humain demeure précaire.

13. 3 La logique humaine :

L'entreprise représente un système humain, une collectivité d'homme centré sur un sujet, la coordination de personnes dont les aspirations sont diverses et parfois contradictoires révèlent les tensions, les rivalités, les conflits d'où la nécessité de définir les zones d'autorités, de négocier des relations de pouvoir. La compétence d'un individu entre dans ce jeu de relations : augmenter ses compétences, les préserver sont autant d'enjeux influant de façon permanente sur les relations. Cette logique humaine est déterminante : dès le recrutement, le niveau de diplôme. Conditionne encore souvent un niveau hiérarchique, un salaire et un parcours professionnel bien défini.

Les compétences s'inscrivent dans une hiérarchie, une classification qui valorise de façon préférentielle certains savoirs et savoir-faire.¹

¹ PHILIPPE Eray, *ibid*, Page 23.24.25.

Conclusion :

Les entreprises modernes ont toutes adoptées des approches innovantes pour la recherche et la construction de nouvelles compétences. Elles déploient des comportements d'appartenance et une systématisation pour l'acquisition des savoirs et de connaissances.

A decorative border resembling a scroll, with a vertical strip on the left and a horizontal strip at the top, both ending in small circular curls.

Chapitre III: Partie empirique

Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil :

On consacre cette première section de la partie empirique à la présentation de l'organisme d'accueil, les catégories socioprofessionnelle de l'entreprise et la procédure formation personnel au sein de CEVITAL.

1. Présentation de CEVITAL :

CEVITAL est une société par actions au capital privé. Elle a été créée mai 1998. Implantée à l'extrême-Est du port de Bejaia.

Elle est l'une des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie, constitué de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses

❖ La situation géographique :

A l'arrière port de Bejaia à 2000 ML du quai ; ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible à été récupéré en partie d'une décharge publique viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

• A BEJAIA sont installés :

- La raffinerie huile.
- La margarinerie.
- Le silo portuaire.
- La raffinerie de sucre.

• A EI-KSEUR :

Une unité de production de jus de fruits cojek à été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006.

• A TIZI OUZOU:

- **A AGOUNI GUEGHRANE** : au cœur de massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres.
 - L'unité d'eau minérale lalla khadidja à été inaugurée en juin 2007.

❖ Les activités :

Le complexe agroalimentaire est composé de plusieurs unités de production :

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

Les clients de l'entreprise sont divers et variés :

1. Représentants.
2. Grossistes.
3. Industriels.
4. Institutionnels et administrations.

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

CEVITAL FOOD donne une grande importance au contrôle de qualité de ses produits.

Cela s'est traduit par l'engagement de la direction dans le processus de certification ISO 22000 version 200.

Toutes les unités de production disposent de l'laboratoire (microbiologie et contrôle de qualité) équipés d'outils d'analyses très performants.

❖ **L'organisation générales des composantes et les missions des directions :**

a) Structure de l'encadrement : organigramme, présentation, page suivante).

b) Missions et services des composantes de la DG (direction générale) :

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

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

- La direction de marketing : le marketing CEVITAL pilote les marques et les gammes de produits, son principal levier est la connaissance Des consommateurs, leurs besoins, leur usages, ainsi que le veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence.
- La direction des ventes et commerciale : elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du fichier clients de l'entreprise.

- 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.
- La direction des finances et comptabilité : préparer et mettre à jour les budgets, pratiquer le contrôle de gestion, faire le reporting périodique.
- La direction industrielle : améliorer n performances la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.
- La direction des ressources humaines : définit et propose à la direction générale les principes de gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique ressource humaine groupe
- La direction approvisionnements : elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matières et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre cout afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.
- La direction logistique : expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, eau minérale), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts logistique.
- La direction des silos : elle décharge la matière première vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage.
- La direction des boissons : le pole boissons et plastique comprend trois unités industrielles situées en dehors de Bejaïa : unité lalla khdidja (wilaya de TIZI OUZOU), unité plastique assure la production des besoins en emballages, unité cojek, implantée dans la zone industrielle d'el-kseur.
- La direction corps gras : le pole corps gras est constitué des unités de production, tous les produit sont destinés à la consommation d'ou notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.
- La direction pole sucre : est constitué de 4 unités de production.
- La direction QHSE : met en place, maintient et améliorer les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux.
- La direction énergie et utilités : c'est la production de la distribution pour les différentes unités.
- La direction maintenance et travaux neufs : met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés planifie et assurer la maintenance pour l'ensemble des installations Un référentiel des valeurs a été mis en œuvre. Leurs applications doivent être le reflet d'un comportement.

Tableau 1: l'effectif des salariés au sein de CEVITAL :

Catégorie socioprofessionnelle	Effectif	Ratio
Cadre	1357	37 %
Maitrise	792	22 %
Exécution	1528	42 %
Total	3677	100 %

D'après les données de ce tableau, on remarque que la population des salariés de CEVITAL est répartie en trois catégories socioprofessionnelles (cadre, agent de maîtrise, agent d'exécution), 37 % de l'effectif représente les cadres, 22% sont des agents de maîtrises et enfin 42% sont des agents d'exécutions.

CEVITAL FOOD est passé de 500 salariés en 1999 à 3996 salariés en 2008.

2. Procédure formation personnel au sein de CEVITAL

1. Objet :

La présente procédure a pour objet de décrire un processus permettant :

- De pouvoir aux formations permettant de répondre à ces besoins.
- D'évaluer l'efficacité de la formation dispensée.
- De s'assurer que ses employés ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation de l'objective qualité.
- De conserver les enregistrements appropriés concernant la formation initiale et professionnelle, l'expérience et les qualifications.

2. Domaine d'application :

Cette procédure s'appliquent à l'ensemble des activités de formation au bénéfice des employés de CEVITAL Agroalimentaire qu'elles soient organisées en interne ou en externe.

- **Le directeur des ressources humaines s'assure que :**
 - Tous les nouveaux employés ou ceux mutés répondant aux exigences minimales requises pour le poste qu'ils vont occuper.
 - Les programmes de formation sont dispensés au personnel.
- **Le chef de service formation est responsable :**
 - Du contenu de la présente procédure.
 - De la mise en œuvre du programme de formation.

Le personnel doit participer aux formations pour lesquelles il est désigné.

3. Description :**3.1- politique RH :**

CEVITAL agro-industrie doit disposer d'une procédure écrite permettant d'identifier les besoins en formation et () à la formation du personnel de l'entreprise.

3.2- annexe informative :**1- Identification des besoins en formations :**

Les principaux besoins en formation doivent être répertoriés annuellement dans un plan de formation.

Chaque responsable doit recenser les besoins en formation du personnel de sa structure, remplir le tableau de recensement des besoins de formation annuel, et le transmettre au service formation au plus tard le 30 novembre de l'année précédent l'année de référence.

Le responsable formation centralise et consolide l'ensemble des demandes avec les responsables des structures, calcul le budget de chaque structure et élabore le plan prévisionnel annuel de formation.

Le plan prévisionnel annuel de formation est ensuite vérifié par le chef de service formation et approuvé par le directeur de ressource humaine.

2- besoins complémentaires :

Outre les formations prévues dans le plan de formation. Les employés de CEVITAL Agro-industrie peuvent participer à des séminaires, colloques et journées d'études non planifiés, après accord du directeur de la structure d'appartenance et du DRH.

Toute demande de formation qui n'est pas inscrit dans le plan de formation est rejetée par le responsable de formation, ou dans des cas exceptionnels validé par le directeur général et enregistré comme action hors plan.

3- organisation de la formation :

Formation interne : dans le cadre de la certification ISO, des formations en interne sont le service formation communique la fiche technique aux formateurs internes pour renseignement , contacte le responsable de structure et arrête, en accord avec ce dernier, le personnel à former, les dates et le lieu de la formation.

Formation en externe : le service formation contact l'organisme formateur homologué, arrête les dates de formation. Et communique la liste des candidats à former.

Pour les formations : bonnes pratiques d'hygiènes (BPH) et bonnes pratiques de fabrications (BPF), une remise à niveau doit être réalisée tous les 4 ans.

4. **Approbations** : l'approbation du directeur ressources humaines et le directeur général est requise pour les formations à l'étranger et les formations de longue durée dont le montant dépasse un million de dinars.
5. **Contrat de formation** : les candidats inscrits à des formations diplômantes (moyennes ou longues durées) ou des formations certifiantes doivent signer un contrat de formation avec une période de fidélité conformément à la réglementation en vigueur.
6. **Evaluation de la pertinence de la formation** : à l'issue de la formation, le participant renseigne le rapport évaluation à chaud de la formation. Après une période de trois à quatre mois, le responsable formation envoie le canevas évaluation à froid de la formation aux responsables des structures pour évaluer le personnel ayant bénéficié des dites formations.

Le responsable hiérarchique valide et retourne les canevas d'évaluation au service formation. En cas de résultat non satisfaisant, une autre formation doit être programmée par le responsable formation afin d'y remédier.¹

3. présentation de l'échantillon :

Après avoir déterminé notre population d'étude, on va présenter les différentes caractéristiques socioprofessionnelles des personnes interrogées selon la première partie de notre questionnaire qui est les données personnelles :

Tableau 2: la répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	fréquence	pourcentage
Masculin	48	81,35 %
Féminin	11	18,67 %
Totale	59	100 %

D'après les données du tableau, on remarque que la plus part des membres de l'échantillon de notre étude sont du sexe masculin avec une représentation de 81,35 %, alors que le sexe féminin est représenté par un pourcentage de 18,67%. On constate qu'il y a une forte domination de l'homme sur les postes de travail.

¹ Document interne à l'entreprise CEVITAL.

ces résultats peuvent s'expliquer par la nature des tâches effectuées et la capacité des hommes à mobiliser leur force de travail et de résister aux obstacles et aux difficultés, le système 3/8 qui implique le travail des salariés durant la nuit et les femmes ne peuvent pas travailler la nuit, la plus part des fonctions occupées par les femmes sont des tâches administratives.

Tableau 3: la répartition de l'échantillon selon l'âge

L'âge	Fréquence	Pourcentage
Moins de 25ans	1	1,70 %
[25-35ans [11	18,65 %
[35-45ans [39	66,10 %
45ans et plus	8	13,55 %
Totale	59	100%

Nous avons reparti l'échantillon en quatre tranches d'âge, le tableau ci-dessus montre la domination de la tranche entre 35 et 45ans avec un pourcentage de 66,10%, on a remarqué que la stratégie adoptée par l'entreprise va plus dans le sens de l'amélioration des connaissances acquises des personnes qui sont âgées plutôt que celui de jeunes qui ont un besoin à la formation professionnelle et de faire adapter dans le milieu professionnel. Ainsi le tableau affiche un taux de 18,68 % dans la deuxième tranche d'âge (25-35ans), et pour la troisième un taux de 13,55 % enfin la quatrième tranche la plus jeune celle de (moins de 25ans) pourcentage de 1,70 %.

Tableau 4: la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Moyen	5	8,47 %
Secondaire	3	5,09 %
Universitaire	51	86,44 %
Totale	59	100%

Dans ce tableau, nous remarquons que la quasi-totalité des enquêtés ont un niveau d'étude universitaire avec un pourcentage de 86,44 %, tandis que le niveau d'étude moyen représente un pourcentage de 8,47 % et le taux de ceux qui ont un niveau secondaire est de 5,09 % seulement.

Suite aux résultats de ce tableau on déduit que l'entreprise CEVITAL favorise les universitaires pour accéder aux postes, car se sont des tâches qui exigent des hautes qualifications.

Tableau 5: la répartition de l'échantillon selon l'expérience

La durée	Fréquence	pourcentage
Moins de 5ans	6	10,17 %
De 5ans à 10ans	6	10,17 %
Plus de 10ans	47	79,66 %
Totale	59	100%

Selon les données de ce tableau, on note que 79,66 % des employés interrogés ont une expérience professionnelle plus de 10ans, vient ensuite, la catégorie de 5ans à 10ans avec un pourcentage de 10,17 % enfin ceux qui ont une expérience de moins de 5ans avec un pourcentage de 10,17 %.

Cela s'explique par la nature d'activité qui demande beaucoup de maîtrise et d'expérience dans le but d'augmenter la production.

Tableau 6: la répartition de l'échantillon selon le poste occupé

Le poste occupée	Fréquence	Pourcentage
Cadre	24	40,68%
Agent de maîtrise	25	42,38%
Agent d'exécution	10	16,94%
Total	59	100%

La plupart des membres de notre échantillon sont des agents de maîtrise avec un pourcentage de 42,37 %, puis les cadres avec un pourcentage de 40,68 % ensuite les agents d'exécutions avec un pourcentage de 16,94 %.

Synthèse du chapitre :

Nous avons effectué notre enquête du terrain au niveau de l'entreprise privée agroalimentaire CEVITAL. La collecte des données s'est effectuée en moyennant un questionnaire de recherche distribué selon un échantillonnage non probabiliste de type des volontaires auprès de 59 salariés dont les caractéristiques personnelles sont les suivantes :

81,35 % sont des hommes, et **18,64 %** sont des femmes, selon l'âge **66,10 %** des enquêtés ont entre 35-45ans. Selon le niveau d'instruction **86,44 %** sont des universitaires, aussi selon l'ancienneté on trouve la catégorie plus de 10ans avec un pourcentage de **79,66 %**, enfin selon le poste occupé, **42,37 %** des enquêtés sont des agents de maîtrise.

Section 02: Analyse et interprétation des résultats obtenus

L'objectif de cette première section est d'analyser les données collectées sur le terrain qui se rapportent à l'accès à la FPC et son déroulement.

1) L'accès à la FPC et son déroulement :

56,25% des salariés enquêtés ont suivi leurs formations en dehors de l'entreprise, tandis que 43,75% des salariés ont été formés au sein de l'entreprise CEVITAL.

Cela veut dire les actions de formation peuvent être réalisées à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, une grande partie des employés sont formés en dehors de l'entreprise dans un établissement de formation avec la présence des formateurs cette stratégie, nous déclare le directeur des RH, est adoptée par l'entreprise CEVITAL qui permet aux participant d'atteindre plusieurs objectifs comme l'acquisition de nouvelles connaissances, les autres actions de formation se déroule en dehors de la willaya ou bien a l'étranger.

Tableau 7: la répartition de l'échantillon selon le nombre de participation à la formation proposée par l'entreprise

Nombre de fois	Fréquence	Pourcentage
1 à 5 fois	12	20,33 %
De 5 à 10fois	23	38,99%
Plus de 10fois	24	40,68 %
Total	59	100%

Ce tableau nous montre que 40,68 % de nos enquêtés ont suivi une formation professionnelle continue plus de 10 fois, ceux qui on suivit FPC de 5 à 10 fois représentent un pourcentage de 38,99 % enfin ceux de 1 à 5 fois avec un pourcentage de 20,33%.

D'après les résultats de ce tableau, on constate la majorité de nos enquêtés ont bénéficié d'une FPC, cela reflète l'importance que donne l'entreprise CEVITAL à la formation de ses employés au moins une seul fois dans leurs carrière professionnelle.

Tableau 8: la relation entre l'objet de la formation suivie et l'expérience professionnelle.

L'objet de la formation	Formation d'adaptation		Formation de gestion du personnel		Formation pour un projet d'entreprise		Autres		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
L'expérience professionnelle										

Moins de 5ans	3	25	3	25	4	33,33	2	16,66	12	100
De 5ans à 10an	7	36,84	5	26,31	6	31,57	1	5,26	19	100
Plus de 10 ans	18	32,14	10	17,85	13	23,21	15	26,78	56	100
Total	28	32,18	18	20,68	23	26,43	18	20,68	87	100

*le total de l'échantillon a dépassé 59 car il ya ceux qui ont répondu à plusieurs choix.

D'après les données de ce tableau, on remarque que 33,33% des interrogés (4 enquêtés parmi 12) Qui ont moins de 5ans d'expérience ont opté pour une formation pour un projet d'entreprise. 25% des enquêtés de la même catégorie ont suivi une formation d'adaptation, 25% représentent les enquêtés qui ont suivi la formation de gestion du personnel, enfin 16,16% des enquêtés qui ont moins de 5ans d'expérience ont opté pour d'autres objets de formation.

36,84% des interrogés (7 enquêtés parmi 19) qui ont de 5ans jusqu'à 10ans d'expérience professionnelle ont optés pour une formation d'adaptation, 31,21% se sont ceux qui ont fait de formation pour un projet d'entreprise, 26,31% des enquêtés de la catégorie ont fait une formation de gestion du personnel, 5,26% se sont les enquêtés qui ont fait d'autres type de formation.

Puis, 32,14% des interrogés (soit 18 enquêtés parmi 56) qui ont plus de 10ans d'expérience professionnelle ont suivi des formations dont l'objet est l'adaptation, 26,78% les enquêtés de la même catégorie ont suivi d'autres types de formation, 23,21% représentent le taux des enquêtés qui ont suivi des formations ayant pour un projet d'entreprise.

Enfin, 17,85% des enquêtés qui ont plus de 10ans d'expérience professionnelle ont suivi la formation de gestion du personnel. On remarque que, la majorité ont fait une formation d'adaptation avec une fréquence de 32,18%.

Il ya lieu de noter que d'après les enquêtés, 54,68% ont suivi des formations théoriques et pratiques, cependant 34,37% ont reçu une formation théorique et 10,93% ont eu une formation pratique, nous avons constaté que l'entreprise CEVITAL tient compte de deux types de formation.

D'après ces résultats on conclu que l'objectif de la formation au sein de CEVITAL est de s'adapter, au changement technologique engendré par les besoins du milieu de travail, ou pour un projet d'entreprise, pour être capables d'exercer leurs tâches et être opérationnel, et renforcer le sentiment de confiance de leur capacité qui peut aider à dépasser toutes les difficultés du poste de travail.

A ce propos, **Christophe Parmentier** souligne « qu'un besoin de formation n'existe pas en tant que tel, la formation vient combler un manque de compétence et qu'il est alors préférable de fonder l'analyse des besoins sur la logique de développement des compétences plutôt que sur une logique de demande de stages »¹

Tableau 9: les motivations personnelles des enquêtés pour suivre une FPC

Les motivations personnelles des enquêtés pour suivre une formation	Fréquence	Pourcentage
Amélioration de l'adaptation au poste occupé	41	33,88%
Pour réorienter votre carrière (changement de poste de travail)	10	8,26%
A des fins promotions dans l'entreprise	8	6,61%
Pour un développement personnel	31	25,61%
Pour répondre aux besoins de l'entreprise	28	23,14%
Autres	3	2,47%
Total	121*	100%

*Nombre de réponses dépasse le nombre des enquêtés car il s'agit d'une question à choix multiple.

Le tableau ci-dessus représente les motivations personnelles des enquêtés pour suivre une FPC, 33,88 % représente le taux des enquêtes qui déclarent suivre une formation pour l'amélioration de l'adaptation au poste occupé, 25,61% est le taux de ceux qui ont suivi de formation pour un développement personnel. 23,14% représente le taux de ceux qui ont suivi de formation pour répondre aux besoins de l'entreprise, 8,26% de notre échantillon représente le taux de ceux qui ont suivi des formations pour réorienter leurs carrières, 6,61% représente les enquêtés qui ont suivi des formations à des fin promotions dans l'entreprise, et enfin 2,47% représente le taux de ceux qui ont suivi formation pour d'autres motivations

¹ CHRISTOPHE Parmentier, *L'essentiel de la formation*, édition d'organisation, 2003, Page14.

On peut dire que les motivations personnelles des enquêtés diffèrent d'un salarié à l'autre, les salariés affirment que la motivation pour suivre une formation est essentiellement l'amélioration de l'adaptation au poste occupé.

Tableau 10: les difficultés rencontrées par les enquêtés pendant le déroulement de la formation

Les difficultés rencontrées par les enquêtés	Fréquence	Pourcentage
Manque de moyens pour être bien formé	1	5,88%
Difficulté de communication avec le formateur	-	-
Les compétences du formateur	3	17,64%
L'attitude négative des collègues participants	2	17,76%
Le manque de suivi pendant la formation	3	17,64%
Inadaptation entre l'objet de formation et le poste de travail occupé	-	-
La formation était trop théorique (sans pratique)	3	17,64%
La durée de la formation (trop courte ou trop longue)	4	23,52%
Autres	1	5,88%
Total	17	100%

La majorité des enquêtés n'ont pas senties de difficultés pendant le déroulement de leurs formations, 88,13% jugent que la formation a très bien passé, tandis que 11,86% des répondant évoquent certaines difficultés.

Le tableau ce dessus représente les difficultés rencontrées par les enquêtés pendant le déroulement de la formation, 23,52% représente le taux de ceux qui trouvent que la formation suivie était trop courte ou trop longue et 17,64% pensent que leurs formation était trop théorique sans pratique, et 17,64% représente le taux de ceux qui ont rencontrée des difficultés de type « manque de suivi pendant la formation ». Les compétences de formateur ont été évoqué par un pourcentage de 17,64%, et 17,76% des enquêtés parlent de l'attitude négative des collègues participants, le manque de moyens pour être bien formé avec un taux de 5,88%. Enfin 5,88 % représente l taux de ceux qui ont rencontrée d'autres difficultés.

Suite aux résultats de ce tableau nous remarquons que la majorité des salariés de l'entreprise CEVITAL n'ont pas rencontré des difficultés pendant le déroulement de la formation.

Soulignant que 80,32% de nos enquêtés sont sélectionnés pour une formation professionnelle imposée par l'entreprise, en contre partie un taux de 19,67% des enquêtés ont suivi des formations qu'ils ont eux même demandé.

Tableau 11: la relation entre l'avis des enquêtés sur la pertinence des formations professionnelles proposées et le sexe

L'avis des enquêtés sur la pertinence des formations professionnelles	Faibles		Moyennes		Elevées		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Le sexe								
Masculin	5	8,33	28	58,33	15	31,25	48	100
Féminin	1	9,09	8	72,72	2	18,18	11	100
Total	6	8,19	36	65,57	17	26,22	59	100

Les données de ce tableau montrent que 58,33% des enquêtés de sexe masculin (28 enquêtés parmi 48) pensent que la qualité des formations professionnelles proposée par l'entreprise sont moyennes. 31,25% des enquêtés hommes pensent que la qualité des formations proposée en entreprise sont élevées, enfin 8,33% des hommes enquêtés pensent que la pertinence des formations professionnelles est faibles.

72,72% des enquêtés femmes (8 parmi 11 femmes) pensent que la qualité des formations proposées en entreprise sont moyennes, 18,18% représente les femmes qui pensent que la pertinence des formations proposées en entreprise est élevée, enfin 9,09% est le taux des enquêtées femmes qui pensent que la qualité des formations est faible.

On remarque que, 65,57% des enquêtés ont jugés que la qualité des formations proposées par l'entreprise est moyenne.

Tableau 12: la relation entre l'avis des enquêtés sur la pertinence des formations professionnelles proposées et le poste occupé

Le poste Occupé	l'avis des enquêtés sur la pertinence des F P proposée						Total	
	Faibles		Moyennes		Elevées			
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	4	16,66	13	54,16	7	29,16	24	100
Agent de maitrise	2	8	16	64	7	28	25	100
Agent d'exécution	-	-	7	70	3	30	10	100
Total	6	10,16	36	61,01	17	28,81	59	100

Le tableau ci-dessus montre que, 54,16% des enquêtés (13 parmi 24 interrogées) de la catégorie socioprofessionnelle cadres jugent que la qualité des formations proposées en entreprise CEVITAL sont moyennes, le taux 29,16% représentent les cadres qui pensent que la pertinence des formations professionnelles proposées en entreprise sont élevées ensuite 16,66% se sont les cadres qui jugent que la qualité des formations proposées sont faibles.

64% des agents de maitrise (soit 16 parmi 25 des enquêtées) pensent que la qualité des formations proposées en entreprise sont moyennes puis, 28% des enquêtées de la même catégorie socioprofessionnelle pensent que la qualité des formations est élevées enfin, 8% des enquêtées qui jugent que la qualité est faibles.

70% représente les agents d'exécution (7 parmi 10 enquêtés) qui pensent que la pertinence des formations proposées en entreprise est moyenne ensuite, le taux 30% représente les agents d'exécution qui jugent que la qualité des formations proposées sont élevées. Personnes n'ont jugé que la qualité des formations sont faibles.

On a remarqué que, 61,01% des enquêtés pensent que la qualité des formations proposées par l'entreprise est moyenne.

Tableau 13: les représentations de la FPC chez les enquêtés.

Les représentations de la formation professionnelle	Fréquence	Pourcentage
Une nécessité pour s'adapter aux changements du poste du travail	37	55,22%
Une contrainte imposée par l'entreprise	01	1,49%
Une occasion pour se détacher du travail pendant la durée de la formation	06	8,95%
Une source de reconnaissance au travail (plus on est formé, plus on a de valeur à l'entreprise)	23	34,32%
Total	67*	100%

*Nombre de réponses dépasse le nombre des enquêtes car il s'agit de question à choix multiple.

Les données représentées dans ce tableau montrent que la majorité de nos enquêtés soit 55,22%, déclarent que le formation professionnelle continue est une nécessité pour s'adapter aux changements du poste occupé, et 34,32% des enquêtés affirment que la formation est une source de reconnaissance au travail. Ensuite 8,95% de nos enquêtés déclarent que la formation professionnelle continue est une occasion pour se détacher du travail, enfin la formation professionnelle est une contrainte imposée par l'entreprise pour 1,49% des enquêtés.

A partir de là, on peut conclure que les salariés de l'entreprise, ont l'habitude de faire les choses d'une certaine façon, la majorité des salariés déclarent que la formation professionnelle est une nécessité pour s'adapter aux changements de poste occupé.

Tableau 14: l'avis des enquêtés sur la politique de la formation adoptée par l'entreprise

l'avis des enquêtés sur la politique de formation	Fréquence	Pourcentage
elle est adéquate aux objectifs de l'entreprise et aux besoins des travailleurs	27	35,52%
l'entreprise doit proposer plus de formation	28	36,84%

L'entreprise doit revoir la qualité des formations proposées	12	15,79%
Les formations proposées sont inutiles et inefficaces	8	10,52%
Autres	1	1,31%
Total	76*	100

*Nombre de réponses dépasse le nombre des enquêtés car il s'agit d'une question à choix multiple.

Ce tableau indique que 36,84% des enquêtés pensent que l'entreprise doit proposer plus de formation, 35,52% des enquêtés disent que la politique de formation adoptée par l'entreprise est adéquate aux objectifs de l'entreprise et aux besoins des travailleurs alors que 15,79% des enquêtés pensent que l'entreprise doit revoir les qualités des formations proposées enfin 10,52% répondent que les formations proposées sont inutiles et inefficaces.

2) développement de compétences et reconnaissance au travail :

Tableau 15: la relation entre l'utilité de la formation pour la carrière professionnelle et le poste occupé.

L'utilité de la F P pour la carrière professionnelle	Très utile		Peu utile		Inutile		Ne sait pas		Totale	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Le poste occupé										
Cadre	20	83,33	2	8,33	2	8,33	-	-	24	100
Agent de maîtrise	17	68	8	32	-	-	-	-	25	100
Agent d'exécution	8	32	-	-	1	10	1	10	10	100
Total	45	76,27	10	16,94	3	5,08	1	1,69	59	100

Ce tableau présente les avis des salariés au sein de CEVITAL vis-à-vis l'utilité de la formation pendant leurs parcours professionnels on remarque que 83,33% des cadres disent que la formation professionnelle est très utile pour la carrière professionnelle, le

taux 8,33% se sont ceux qui ont jugé que la formation est peu utile pour la carrière professionnelle, 8,33% des cadres qui ont jugé que la formation est inutile.

En contre partie, 68% des agents de maitrises ont jugé que la formation professionnelle est très utile pour la carrière professionnelle ensuite, 32% des enquêtés disent que la formation professionnelle est peu utile pour la carrière professionnelle.

Puis, 32% sont des agents d'exécution jugent que la formation professionnelle est très utile pour la carrière professionnelle, 10% sont les interrogées qui pensent que la formation proposée par l'entreprise est inutile, enfin 10% des enquêtés ne savent pas si les formations sont utiles ou non pour leurs carrières professionnelles.

Grace à ce tableau, on constate que la formation que les salariés suivent à traves leur entreprise est très utile pour le développement des connaissances et pour la promotion de l'entreprise, la majorité des enquêtés pensent que la formation professionnelle continue était très utile. Selon **Jean Michel Plane**, « *la formation représente le principal facteur de valorisation des ressources humaines, car aucun dirigeant d'entreprise, aucun responsable économique et social ne refuse l'idée que la formation de l'homme et son adaptation aux nouvelles technologies sont devenues des nécessités de survie pour les entreprises confrontées à une révolution technologique, scientifique, sociale et à une compétition internationale* ». ¹

Tableau 16: la relation entre l'utilité de la formation pour la carrière professionnelle et l'expérience professionnelle

L'utilité de la F pour la carrière professionnelle	Très utile		Peu utile		Inutile		Ne sait pas		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
L'expérience professionnelle										
Moins de 5ans	7	77,77	2	22,22	-	-	-	-	9	100
De 5ans à 10ans	9	75	1	8,33	1	8,33	1	8,33	12	100
Plus de 10ans	28	75,67	7	18,91	2	5,40	-	-	37	100
Total	44	75,86	10	17,24	3	5,17	1	1,72	58	100

¹ JEAN Michel Plane, **La gestion des ressources humaines**, édition economica, Paris, 2003, Page33.

Ce tableau ci-dessus montre que 77,77% des enquêtés qui ont moins de 5ans d'expérience professionnelle disent que la formation professionnelle continue est très utile pour la carrière professionnelle, le taux 22,22% des enquêtés de la même catégorie pensent que la formation est peu utile pour la carrière professionnelle. Personnes n'a juger parmi les enquêtés qui ont moins de 5ans d'expérience professionnelle que la formation est inutile ou ils ne savent pas.

En contre partie, 75,67% des enquêtés qui ont de 5à10ans d'expérience professionnelle déclarent la formation professionnelle est très utile pour la carrière professionnel, le taux 18,91% représentent les enquêtés de la même catégorie qui jugent qu'elle est peu utile pour la carrière professionnelle ensuite, 5,40% des enquêtés pensent que la formation professionnelle est inutile pour la carrière professionnelle enfin personne des enquêtés qui ont de 5ans à 10ans d'expérience n'a répondu qui ne savent pas si elle est utile.

Enfin, 75,67% des enquêtés qui ont plus de 10ans d'expérience professionnelle, jugent que la FPC est très utile pour la carrière professionnelle, or que 18,91% des enquêtés de la même catégorie pensent que la FPC est peu utile pour la carrière professionnelle ensuite, 5,40% représentent ceux qui jugent que la formation professionnelle continue est inutile pour la carrière professionnelle

Ces résultats indiquent, que la formation est utile dans par rapport à l'expérience professionnelle et cela grâce aux informations acquises durant leurs formations, qui ont permet aux salariés d'exercer efficacement leurs tâches.

Tableau 17: la relation entre l'utilité de la formation pour la carrière professionnelle et le niveau d'instruction

La relation entre l'utilité de la F pour la carrière P Niveau D'instruction	Très utile		Peu utile		Inutile		Ne sait pas		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Moyen	3	50	2	33,33	1	16,66	-	-	6	100
Secondaire	15	88,23	2	11,76	-	-	-	-	17	100
Universitaire	27	75	6	16,66	2	5,55	1	2,77	36	100
Total	45	76,27	10	16,94	3	5,08	1	1,69	59	100

D’après les données de ce tableau, on constate que 50% des enquêtés qui ont un niveau moyen disent que la formation professionnelle est très utile pour la carrière professionnelles, 33,33% c’est le taux des enquêtés qui jugent que la FPC est peu utile pour la carrière professionnelle ensuite, 16,66se sont les enquêtés du même niveau qui jugent que la FPC est inutile pour la carrière professionnelle.

En contre partie, 88,23% des enquêtés qui ont un niveau secondaire jugent que la FPC est très utile pour la carrière professionnelle, 11,76% les interrogés qui ont même niveau ils sont juger que la formation professionnelle est peu utile pour la carrière professionnelle.

75% sont des enquêtés universitaire qui jugent que la FPC est très utile pour la carrière professionnelle, 16,66% représentes les enquêtés du même niveau qui jugent que la formation est peu utile pour la carrière professionnelle ensuite, 5,55% jugent qu’elle est inutile pour la carrière professionnelle enfin 2,77% des enquêtés universitaires n’ont pas un avis précis.

« La formation a été identifiée par le salarié comme moyen d’atteindre un objectif qui lui est personnel. Cet objectif présente une relation plus ou moins directe avec l’entreprise ou avec le poste occupé »¹

Les salariés bénéficient d’une formation pour des besoins qui correspondent à leur entreprise, et aussi à leurs besoins personnels.

Tableau 18: les facteurs déterminants pour réaliser les objectifs d’une F P selon les enquêtés

Les facteurs déterminant pour réaliser les objectifs d’une F P	Fréquence	Pourcentage
La qualité de la F suivie répond aux attentes professionnelles et personnelles	26	27,95%
Les compétences du formateur ou des formateurs	21	22,59%
Le soutien et l’encouragement des formateurs	12	12,90%
La facilité d’échange dans le groupe	20	21,50%
Votre sérieux et dévouement	14	15,05%

¹ Faisandier S.Soyer J. fonction formation Paris, Eyroles, 4^{ème} édition, 2007.P223

Total	93*	100
-------	-----	-----

*Nombre des réponses dépasse le nombre des enquêtés car il s'agit d'une question à choix multiple.

D'après les données de ce tableau, on constate que 27,95% des enquêtés ont répondu que la qualité de la formation suivie qui répond aux attentes professionnelles et personnelles constitue un facteur important qui permet de réaliser les objectifs d'une formation professionnelle. 22,59% considèrent les compétences du formateur ou des formateurs comme un facteur déterminant pour réaliser les objectifs d'une formation, ensuite 21,50% pensent que la facilité d'échange dans le groupe est aussi un facteur déterminant pour réaliser les objectifs d'une formation dans une entreprise. Enfin, 15,05% jugent que c'est le sérieux et dévouement qui permet de réaliser les objectifs d'une formation.

En s'appuyant sur la citation de Michel GROZIER, on peut affirmer que « la création de l'avenir, le développement d'une société ou d'une organisation, c'est d'abord la transformation des personnes qui la composent, ou plus exactement les rapports qu'elles ont entre elles, et le système de règle, d'échange et de coutumes qui leur permet de vivre et de voir mieux ».

Le responsable ressources humaines au sein de CEVITAL nous a déclaré lors de l'enquêtés de terrain « à chaque fois, qu'il y a une nouveauté, soit logiciel, machine ou autre chose, la formation est actualisée. »

Tableau 19: les facteurs qui favorisent le développement des compétences au travail selon les enquêtés

Les facteurs qui favorisent le plus le développement des compétences	Fréquence	Pourcentage
Les formations professionnelles continues	41	23,83%
L'expérience professionnelle	39	22,68%
Les conditions du travail favorables	31	18,02%
Le climat du travail et l'échange entre collègues	30	17,44%
Plus de responsabilités (promotion)	31	18,02%
Total	172*	100

*Nombre des réponses dépasse le nombre des enquêtés car il s'agit d'une question à choix multiple.

La majorité des enquêtés soit 83,05% affirme que les formations suivies les ont rendu plus compétents et plus opérationnels dans leur travail alors que 16,94% des enquêtés ont répondu pour un non.

D’après les données de ce tableau, on constate que 23,83% des enquêtés pensent que les formations professionnelles continues sont le facteur plus important dans le développement des compétences, 22,18% affirment qu’il s’agit plutôt de l’expérience professionnelle, 18,02% représentent les deux autres critères du développement des compétences à savoir les conditions du travail favorables et plus de responsabilité (promotion)

Enfin, 17,44% des enquêtés avancent que le climat de travail et l’échange entre collègues comme un moyen de développement des compétences.

L’entreprise CEVITAL, comme toute autre entreprise a un plan de formation, et cette formation sert à adapter le personnel à son poste, développer le professionnalisme des salariés, promouvoir une culture de l’entreprise qui sert aussi à l’évolution vers d’autres postes voisins. Chaque formation a un impact soit positif ou négatif, et l’impact de la formation le plus important est le développement des compétences. Les cadres, les agents de maîtrise et les agents d’exécution ont amélioré leurs compétences qui existaient avant, et les développent aussi parce que chaque formation proposée par l’entreprise sert à développer les compétences de chacun.

GRUNDSTEIN M. définit les compétences comme « *une capacité des personnes à mettre en œuvre leurs savoirs et savoir-faire constitutifs de connaissance de l’entreprise dans des conditions de travail et des contraintes données, le poste de travail, un rôle détermine, une mission spécifique ainsi les compétences se réalisent dans l’action* »¹

Tableau 20: la relation entre le soutien pour la mise en œuvre des compétences acquises durant la formation et le poste occupé.

Compétences acquises / Poste occupé	Souvent		Parfois		Rarement		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadres	12	50	10	41,66	2	8,33	24	100
Agent de maîtrise	8	32	9	36	8	32	25	100
Agent d’exécution	4	40	5	50	1	10	10	100
Total	24	40,67	24	40,67	11	18,64	59	100

¹ GRUNDSTEIN M, Le développement des compétences, in : <http://www.qualiteoline.com>, dossier, 44, (consulté le 06/07/2021).

Selon les données enregistrées dans ce tableau nous constatons que 50%% de notre échantillons de la catégorie cadres ont souvent trouvé de soutien pour la mise en œuvre des compétences acquises durant la formation, 41,66% trouvent parfois de soutien pour la mise en œuvre des compétences acquises enfin, 8,33% des interrogées de la catégorie cadres ont rarement de soutien de la part des responsables.

Par contre 36% de notre échantillon de la catégorie agent de maitrise représentent le taux de ceux qui ont parfois trouvé de soutien pour la mise en œuvre des compétences durant la formation, 32% représentent les enquêtés de la même catégorie, ils trouvent souvent de soutien de la part des responsable pour la mise en œuvre des compétences acquises, 32% se sont les enquêtés qui trouvent rarement de soutien pour la mise en œuvre des compétences acquises.

Par ailleurs, ceux qui ont rarement de soutien pour la mise en œuvre des compétences acquises représentent un pourcentage de 50% de la catégorie socioprofessionnelle agent d'exécution, 40% sont les interrogés qui trouvent souvent de soutien pour la mise en œuvre des compétences acquises enfin, 10% représente ceux qui trouve rarement de soutien de la part des responsables pour la mise en œuvre des compétences acquises.

Ces informations nous permettent de confirmer que nos enquêtés trouvent souvent de soutien pour la mise en œuvre des compétences acquises durant la formation, Cela indique qu'il y a une bonne communication entre le responsable et ses salariés.

Tableau 21: la relation entre le soutien pour la mise en œuvre des compétences acquises durant la formation et l'expérience professionnelle

Compétences acquises / expérience professionnelle	Souvent		Parfois		Rarement		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Moins de 5 ans	4	44,44	1	11,11	4	44,44	9	100
De 5ans a 10 ans	7	58,33	2	16,66	3	25	12	100
Plus de 10ans	13	34,21	21	55,26	4	10,52	38	100
Total	24	40,67	24	40,67	11	18,64	59	100

D'après les résultats de ce tableau on constate que 44,44% de notre échantillons qui ont moins de 5ans d'expérience professionnelle ont souvent trouvé de soutien pour la

mise en œuvre des compétences acquises durant la formation, 44,44% représentent les enquêtés de même catégorie qui trouvent rarement de soutien pour la mise en œuvre des compétences acquises ensuite, 11,11% se sont ceux qui trouvent parfois le soutien de la part des responsables durant la formation.

Pour la catégorie qui se situent entre (5 ans- et 10 ans) d'expérience professionnelle 58,33% trouvent souvent de soutien de la part des responsables pour la mise en œuvre des compétences acquises, puis un taux de 25% la catégorie qui ont moins de 5ans à 10ans d'expérience ils trouvent rarement de soutien des responsables pour la mise en œuvre des compétences acquises enfin, un taux de 16,66% représentent les enquêtés de la même catégorie ils trouvent parfois de soutien de la part des responsables pour la mise en œuvre des compétences acquises.

D'après l'analyse on a constaté que 45,76% des enquêtés ont senti un peu de reconnaissance de la part des collègues en retour au travail.

Tableau 22: la relation entre la reconnaissance au travail après la formation et le poste occupé

Reconnaissance au travail Poste occupé	Beaucoup		Un peu		Pas du tout		Ne sait pas		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	9	37,5	13	54,16	2	8,33	-	-	24	100
Agent de maîtrise	7	28	12	48	3	12	3	12	25	100
Agent d'exécutions	6	60	2	20	-	-	2	20	10	100
Total	22	37,28	27	45,76	5	8,47	5	8,47	59	100

Les données de ce tableau montre que 54,16% des enquêtés de la catégorie socioprofessionnelle cadres (soit 13 parmi les 24 cadres) ont un peu sentis de la reconnaissance de la part des collègues en retour au travail après la formation.

Le taux de 37,5% des cadres qui ont beaucoup senti de reconnaissance au travail de la part des collègues en retour au travail ensuite, 8,33% des cadres n'ont pas du tout senti de la reconnaissance de la part des collègues de travail après la formation enfin, les y'a aucun cadres qui ne savent pas si ils ont senti de la reconnaissance en retour au travail.

On contre partie, 48% des enquêtés de la catégorie agent de maitrise ont un peu sentis de la reconnaissance de la part des collègues en retour au travail, 28% des enquêtées de la même catégorie ont un peu sentis de reconnaissance puis 12% des enquêtés n’ont pas du tout sentis de reconnaissance sachant que l’effectifs total des agents de maitrises est 25 enquêtés.

Enfin, 60%des enquêtés de la catégorie agent d’exécution ont beaucoup senti de reconnaissance en retour au travail après la formation, 20% des enquêtés de la même catégorie ont un peu sentis de la reconnaissance de la part des collègues ensuite, 20% représentent les agents d’exécutions qui ne savent pas s’ils y’a eu un changement en retour au travail.

On peut dire que la formation dans l’entreprise CEVITAL, est un investissement qui doit porter ses fruits par l’amélioration et la qualification des salariés les rendent plus performant et plus compétents dans leurs postes de travail.

Tableau 23: la relation entre la reconnaissance au travail après la formation et l’expérience professionnelle

Reconnaissance au travail / Expérience professionnelle	Beaucoup		Un peu		Pas du tout		Ne sait pas		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Moins de 5 ans	3	33,33	5	55,55	1	11,11	-	-	9	100
de 5ans a 10 ans	5	41,66	6	50	-	-	1	8,33	12	100
Plus de 10 ans	14	36,84	16	42,10	4	10,52	4	10,52	38	100
Total	22	37,28	27	45,76	5	8,47	5	8,47	59	100

Nous remarquons dans ce tableau que 55,55% des enquêtes qui ont moins de 5ans d’expérience professionnelle (soit 5parmis 9enquêtés) ont peu senti de reconnaissance en retour au travail après la formation, 33,33% sont les enquêtés qui ont même expérience ils ont répondu qui ont beaucoup sentis de reconnaissance en retour au travail ensuite, 11,11% des enquêtés n’ont pas du tout senti de reconnaissance en retour au travail, il n’ya aucun des enquêtés qui ont répondu ne sait pas si il ya de la reconnaissance en retour au travail après la formation

50% des enquêtés qui ont de 5ans à 10ans d’expérience ont répondu qu’ils ont un peu senti de reconnaissance en retour au travail après la formation or que, 41,66% des enquêtés de la même catégorie ont % des enquêtés ont sentis beaucoup de reconnaissance de part des collègues en retour au travail ensuite, 8,33% des enquêtés

ne savent pas si il ya un changement en retour au travail, il ya aucun enquêtés qui ont de 5ans à 10ans d'expérience professionnelle qui ont répondu pas du tout.

Enfin, 42,10% des enquêtés ayant plus de 10ans d'expérience professionnelle ont répondu qu'ils ont senti un peu de reconnaissance au travail après la formation puis 36,84% des enquêtés de la même catégorie ont beaucoup sentis de reconnaissance en retour au travail ensuite, le taux 10,52% représente les enquêtés qui ont plus de 10ans d'expérience professionnelle ayant pas du tout senti d'une reconnaissance de la part des collègues en retour au travail.

Enfin, 10,52% des enquêtés qui ont plus de 10ans d'expérience professionnelle ne savent pas s'ils ya eu reconnaissance en retour au travail, sachant que il ya 38 enquêtés qui ont plus de 10ans d'expérience.

On remarque que la plut part des enquêtés ont un peu sentis de reconnaissance en retour au travail avec un taux de 45,76%.

Tableau24: la relation entre la reconnaissance au travail après la formation et la promotion

Reconnaissance Au travail Promotion	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Beaucoup	13	76,47	9	21,42	22	100
Un peu	4	23,52	23	54,76	27	100
Pas du tout	-	-	5	11,90	5	100
Ne sait pas	-	-	5	11,90	5	100
Total	17	28,81	42	71,18	59	100

D'après les résultats de ce tableau on trouve que les enquêtés qui ont beaucoup sentis de reconnaissance au travail soit 22enquêtés, 76,47% ont répondu pour un oui ils ont bénéficié d'une promotion après la formation, or que 21,42% n'ont pas eu la chance d'être promus.

Les enquêtés qui ont un peu senti de reconnaissance au travail en retour après la formation soit 27 enquêtés, 54,76% ont répondu par un non ils n'ont pas bénéficié d'une promotion, 23,52 ont répondu par un oui ils n'ont pas eu la chance de bénéficier d'une promotion.

Les enquêtés qui n'ont pas du tout sentis de reconnaissance au travail soit 5 enquêtés, 11,90% ont répondu pour un non ils n'ont pas la chance d'être promus.

Enfin, 11,90% des enquêtés qui ne savent pas si ils ont trouvé de reconnaissance en retour au travail après la formation ont répondu pour un non ils n'ont pas bénéficié d'une promotion après la formation professionnelle.

Nous avons remarqué que la plupart de nos enquêtés (soit 71,18%) ceux qui ont participé au programme de formation ont bénéficié d'une promotion au sein de leur entreprise, probablement ils sont passés de leur poste à un autres plus supérieur.

Alors que 28,81% n'ont pas bénéficié de promotion après la formation.

Cela s'explique que chaque fonction dans l'entreprise dispose d'un sous-directeur et des chefs des services qui peuvent exprimer et recevoir les insuffisances personnelles, ainsi les capacités et les compétences des employés, donc quand ils remarquent qu'il ya un manque dans l'accomplissement d'une tâches, ils organisent et envoient l'employé en formation.

Discussion des hypothèses :

Cette partie est destinée à discuter nos hypothèses à la lumière des résultats obtenus.

D'après l'étude de terrain menée auprès de l'entreprise CEVITAL et selon l'analyse des résultats des tableaux on a constaté que :

40,68% des enquêtés ont suivi une formation professionnelle plusieurs fois ce qui témoigne que l'entreprise CEVITAL donne l'importance à la FPC. (Tableau n°6). au moins une seule fois de leurs carrières.

Pour 55,22% de ces enquêtés, la formation est une nécessité pour s'adapter aux changements du poste, ces formations ont permis aux salariés de constater qu'il y a un changement et une amélioration dans leur parcours professionnels et réduire les insuffisances professionnelles des employés. (Tableau n°12) la majorité des salariés déclarent que la formation professionnelle est une nécessité pour s'adapter aux changements de poste occupé.

77,96% des enquêtés jugent que la formation professionnelle continue était très utile pour leurs carrières professionnelles.

80,32% des enquêtés ont participé au programme de formation par la décision de leur entreprise, leurs motivations personnelles pour suivre ces formations était pour l'amélioration de l'adaptation au poste occupé avec une fréquence de 33,88%.

D'après les réponses des enquêtés sur les différentes questions émises dans notre questionnaire relatif à la première hypothèse, on déduit que effectivement «La formation professionnelle continue proposée par CEVITAL engendre un développement des compétences de ses salariés »

En ce qui concerne **notre deuxième hypothèse**, « les salariés conçoivent la formation comme un moyen qui procure une reconnaissance au travail », les données analysées montrent que:

42,37% représente les enquêtés qui trouvent parfois du soutien de la part des responsables pour la mise en œuvre des compétences acquises.

55,55% des enquêtés ont peu senti de reconnaissance au travail de la part des collègues après la FPC.

La plus part des enquêtés (soit 71,18%) ayant participé aux programmes de formation ont bénéficié d'une promotion professionnelle au sein de l'entreprise.

D'après ces résultats notre deuxième hypothèse n'est pas confirmée:
En fait, la majorité des salariés interrogés ont affirmés que la formation professionnelle continue n'est pas considéré comme un moyen qui procure une reconnaissance au travail.



Conclusion générale

Conclusion générale

Notre recherche avait pour objectif l'étude de la formation professionnelle continue au sein de l'entreprise CEVITAL

Notre problématique était formulée autour d'une question principale « quel est le rôle de la formation des salariés dans le développement de leurs compétences au sein de l'entreprise CEVITAL ? » Et comme réponse provisoire :

H1 : la formation professionnelle continue proposée par CEVITAL engendre un développement des compétences de ses salariés.

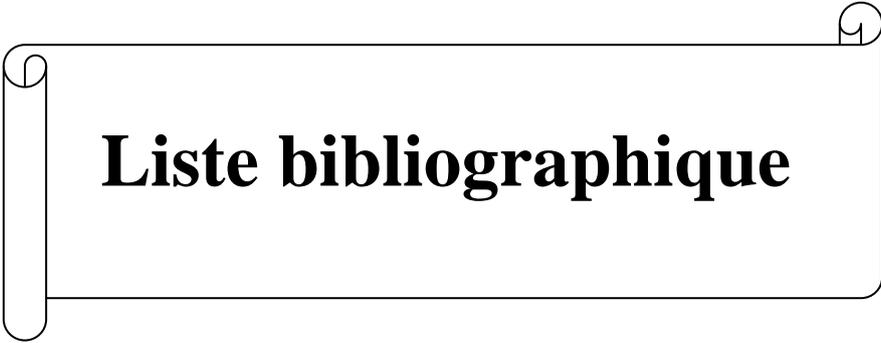
H2 : les salariés conçoivent la formation comme un moyen qui procure une reconnaissance au travail.

On a travaillé avec un questionnaire distribué à 59 salariés de CEVITAL qui ont suivi des formations de différents types.

A partir de la, nous avons constaté que la formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures. Facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation social car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise. La formation est destinée aux professionnels, salariés et demandeurs d'emplois qui désirent se former, acquérir de nouvelles connaissances et développer leurs compétences afin de dynamiser leur carrière professionnelle.

Dans la partie empirique on a montré que la formation est le capital dans le développement des compétences ce dernier consiste à assimiler des savoirs faire et des savoir être utiles dans le cadre professionnel, il s'agit d'acquérir, de mettre a jour ou de perfectionner les connaissances nécessaires à la bonne tenue de son poste actuel ou futur. Le développement des compétences représente d'importants enjeux pour l'ensemble des personnes qui souhaitent élargir leur champ d'opportunités, il est également stratégique pour les entreprises et les organisations qui cherchent à capitaliser sur leur savoir interne et à optimiser leur performance globale.

Nous concluons, enfin, que l'entreprise CEVITAL représente un exemplaire des entreprises algériennes dans la bonne gestion de son potentiel humain, en s'adaptant aux différentes mutations du marché qui devient de plus en plus concurrentiel.



Liste bibliographique

Liste bibliographique

a) Ouvrages méthodologiques

- 1) **ACTOUF. O**, Méthodologie des sciences sociales et les approches qualitatives des organisations, édition les presses de l'université de Québec Montréal, 1987.
- 2) **ANGERS MAURICE**, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, 6^{ème} édition CEC, 2014.

b) Ouvrages sur la formation et la compétence :

- 3) **GUITTET ANDRE** Développer les compétences, par une ingénierie de la formation, 2^{ème} édition, E.S.F, Paris, 1998.
- 4) **ALIS DAVID et autres**, GRH, une approche intentionnelle, 3^{ème} édition, De Boeck, 2011.
- 5) **A.S.SAVEUR & J.P.LAPRA**, La fonction formation dans l'entreprise, édition Garnier, Paris, 1984.
- 6) **BARKATOOALH AMINA**, Valider les acquis et les compétences en entreprise, INSEP, Consulting édition, Paris, 2000.
- 7) **BARRAUDE. J. KITTEL. M. MOULE**, La fonction RH, 1^{ER} édition, DUNOD, 2000.
- 8) **CITEAU JEAN PIERRE**, Gestion des ressources humaines, principe généraux et cas pratiques, 4^{ème} édition, édition ARMAND COLIN, Paris, 2002.
- 9) **CECILE DEJOU**, Gestion des compétences et GPEC, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2013.
- 10) **DUNBERRY. A & C. Péchard**, L'évaluation de la formation dans l'entreprise ; état de la question et perspective, CIRDER, 2007.
- 11) **DIETRICH ANNE**, Management des compétences, 3^{ème} édition Vuibert, France, 2015.
- 12) **DIDIER Noyé & J. PIVETAU**, Guide pratique du formateur, édition INSEP, Consulting, France, 2002.
- 13) **ERAY PHILIPPE**, Précis de développement des compétences, concilier formation et organisation, édition liaisons, 1999.
- 14) **JACQUES SOYER**, fonction formation, 3^{ème} édition d'organisation, Paris, 2003.
- 15) **JACQUES SOYER**, Fonction formation, 2^{ème} édition, Paris, 2002.
- 16) **LE BOTERF GUY**, Ingénierie et évaluation des compétences, 4^{ème} édition, d'organisation, Paris, 2002.
- 17) **LETHIELLEUX LAETITIA**, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5^{ème} édition GUALINO, Paris, 2011-2012.
- 18) **LE BOYER CLAUD Lévy-**, La gestion des compétences, 2^{ème} édition d'organisation, 2009.

- 19) **LIGER PHILIPPE**, Le marketing des ressources humaines (attirer, intégrer et fidéliser les salariés), 2^{ème} édition édition DUNOD, Paris, 2007.
- 20) **MENTRI MASSAOUD**, Essai d'analyse de la législation et de la réglementation du travail en Algérie, Ed Casbah, 1986.
- 21) **PLANE MICHEL JEAN**, La gestion des ressources humaines, édition economica, Paris, 2003.
- 22) **PARIAT JOELLE MARCEL, BENAYOUN ALLOUCHE**, Guide de l'insertion professionnelle et sociale, édition DUNOD, Paris, 1998.
- 23) **PEMARTIN DANIEL**, Gérer par les compétences, ou comment réussir autrement, édition EMS, édition management société, 1999.
- 24) **PERETTI JEAN MARIE**, Ressources humaines et gestion du personnel, 2^{ème} édition Vuibert, Paris, 1998.
- 25) **PERETTI JEAN MARIE**, Gestion de ressources humaines, 19^{ème} édition, France, 2013.
- 26) **PARMENTIER CHRISTOPHE**, L'essentiel de la formation, édition d'organisation, 2003.
- 27) **R SAINSAULIEU**, Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement, 2^{ème} édition Ed Dalloz, Paris, 1995.
- 28) **S. FAISANDIER. J. SOYER**, Fonction formation, Paris, Eyroles, 4^{ème} édition 2007.
- 29) **VILLA GAULINO. VIALE SETTIMIO**, Aperçu sur l'enseignement professionnel et la formation, rapport national, Ed Algérie, édition Hydra, 2000.
- 30) **Les dictionnaires :**
- 31) **ALAIN BRUNO**, Dictionnaire d'économie et des sciences sociales, édition Ellipses, Paris, 2005.

c) Les revues et références électroniques :

- 32) **GRUNDSTEIN M**, Le développement des compétences, in : <http://www.Qualiteonline.com>, (consulte le 06/07/2021).
- 33) **G S BECKER**, Investissement in human capital, theoretical analysis, journal of political economy, the university of Chicago press, 1962, vol 10. Cité dans le mémoire de Mme MEBARKI HASSINA.
- 34) **KNOKE D et A KAL**, Job training in US, organization, American sociological review, vol 59 N°4. Cité dans le mémoire Mme MEBARKI HASSINA.
- 35) **SMITH A ET HAYTON G**, What drives enterprise training, Evidence from Australia, the international journal of human resource management, vol 10, N° 2, 1999. Cite dans le mémoire de Mme MEBARKI HASSINA

- 36) **WITORSKI RICHARD**, De la fabrication des compétences
in :<https://hal.archivesouvertes.fr/file/index/docid/172669/filename/art-edpte.135.DOC>.
- 37) « La formation continue, ses enjeux pour l'entreprise et ses objectifs », formation recrutement GRH ALTITUDE [WWW. FORMATION-PROFESSIONNELLE-MAROC.COM.06/06/2021](http://www.FORMATION-PROFESSIONNELLE-MAROC.COM.06/06/2021).
- 38) **GRUNDSTEIN M**, Le développement des compétences,
in :<http://www.qualiteoline.com>, dossier, 44, (consulté le 06/07/2021).
- 39) **NONAKA ET TAKEUSHI**, La formation et le développement des compétences www.technocompetence.qc.ca/pdf/service/guide.rh.complet.pdf

d) LES THESES ET LES MEMOIRES :

- 40) **MEBARKI HASSIHA**, « L'impact de la formation professionnelle continue dans le développement professionnel et personnel des salariés », cas pratique Algérie Télécom de Bejaia, mémoire de magister en sociologie. Option sociologie du travail et des organisations, dirigé par le docteur Kadri Messad Hassna Amina, 2010/2011.
- 41) **HAMMICHE MERIEM**, « L'impact de la formation continue sur le développement des compétences au travail », cas pratique : Entreprise de NAFTAL, Mémoire magistère sociologie des organisations et du travail, (2010-2011, université de Bejaia).

F) Documents interne à l'entreprise CEVITAL.

Annexes

Liste des annexes

Annexe	Titre de l'annexe
1	Le questionnaire
2	Organigramme
3	Demande de formation
4	Fiche d'identification des besoins en formation
5	Evaluation à chaud de la formation
6	Evaluation à froid de la formation
7	Procédure formation personnelle

Annexe : 01

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministre de L'Enseignement Supérieur Et de la Recherche Scientifique
Université Abderrahmane Mira-Bejaia
Départements des sciences sociales

Questionnaire de recherche**Monsieur /madame :**

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de master en **sociologie du travail et des organisations** intitulé « **Le rôle de la formation dans le développement des compétences des salariés au sein de l'entreprise** » Nous vous prions de bien vouloir répondre objectivement à notre questionnaire.

Sachant que les données collectées ne seront utilisées que pour des fins purement scientifiques.

Nous vous remercions d'avance pour votre coopération.

I. Données personnelles

1) **Sexe** : Masculin Féminin

2) L'âge :

Moins de 25

25-35

35-45

45 ans et plus

3) **Niveau d'instruction** : Moyen Secondaire Universitaire

4) Expérience professionnelle au sein de l'entreprise :

Moins de 5 ans de 5ans à 10 ans Plus de 10 ans

5) **Poste de travail occupé** :

Axe II : L'accès à la formation et son déroulement

6) **Indiquez le nombre de fois dont vous avez bénéficié d'une formation (un stage, un séminaire...etc.) proposée par l'entreprise:**

7) Quel genre de formation avez-vous suivi ?

- Formation d'adaptation (nouvelle machine, logiciel,)

- Formation de gestion prévisionnelle du personnel
- Formation pour un projet de l'entreprise
- Autre (à préciser)

8) Est-ce que la participation au programme de formation était ?

- a) Une initiative de l'entreprise b) une demande personnelle

9) Les formations ont été suivies :

- a) Au sein de l'entreprise b) en dehors de l'entreprise.

10) Quelles ont été vos motivations personnelles pour suivre ces formations :

- Amélioration de l'adaptation au poste occupé
- Pour réorienter votre carrière (changement de poste de travail)
- A des fins promotion dans l'entreprise.
- Pour un développement personnel
- Pour répondre aux besoins de l'entreprise
- Autres (préciser).....

11) Votre formation était-elle ?

- a) Théorique b) Pratique c) Théorique et pratique

12) Avez-vous rencontré des difficultés pendant le déroulement de la formation ?

- Oui Non

Si oui, ces difficultés se rapporteraient à :

- Manque de moyens pour bien former
- Difficulté de communication avec le formateur
- Les compétences du formateur
- L'attitude négative des collègues participants
- Le manque de suivi pendant la formation
- Inadaptation entre l'objet de formation et le poste de travail occupé
- La formation était trop théorique (sans pratique)
- La durée de la formation (trop courte ou trop longue)
- Autres (préciser).....

13) Comment évaluez-vous la qualité et la pertinence de la formation professionnelle continue proposée au sein de l'entreprise ?

- a) Faibles b) Moyennes c) Elevées

14) Que pensez-vous de la politique de formation adoptée par l'entreprise :

- Elle est adéquate aux objectifs de l'entreprise et aux besoins des travailleurs
- L'entreprise doit proposer plus de formations
- L'entreprise doit revoir la qualité des formations proposées
- Les formations proposées sont inutiles et inefficaces

- Autre (à préciser).....

Axe III- Développement de compétences et reconnaissance au travail

15) Pensez-vous que la formation était pour votre carrière professionnelle :

- a)Très utile b)Peu utile c) Inutile d) Ne sait pas

16) Pensez-vous que la formation suivie vous a rendu plus compétent et plus opérationnel dans votre travail (acquisition de nouvelles connaissances et habiletés)?

- Oui Non

Si la réponse est oui, quels sont, à votre avis, les facteurs déterminants ?

- La qualité de la formation suivie répond aux attentes professionnelles et personnelles
- Les compétences du formateur ou des formateurs
- Le soutien et l'encouragement des formateurs
- La facilité d'échange dans le groupe
- Votre sérieux et dévouement
- Autres (préciser).....

17) Pour vous, quels sont les facteurs qui favorisent le plus le développement des compétences au travail ?

- Les formations professionnelles continues
- L'expérience professionnelle
- Les conditions du travail favorables
- Le climat du travail et l'échange entre collègues
- Plus de responsabilité (promotion)
- Autres (Précisez)

18) Comment les salariés envisagent-ils la formation professionnelle ? (cochez une seule réponse)

- une nécessité pour s'adapter aux changements du poste du travail
- une contrainte imposée par l'entreprise
- une occasion pour se détacher du travail pendant la durée de la formation
- une source de reconnaissance au travail (plus on est formé, plus on a de valeur à l'entreprise)

19) Est-ce que vous sentez de la reconnaissance de votre progrès de la part de vos collègues en retour au travail (après la formation) ?

- Beaucoup Un peu Pas du tout Ne sait pas

20) Est-ce que vous trouvez de soutien de la part de votre responsable pour la mise en œuvre des compétences acquises durant la formation ?

- Souvent Parfois Rarement

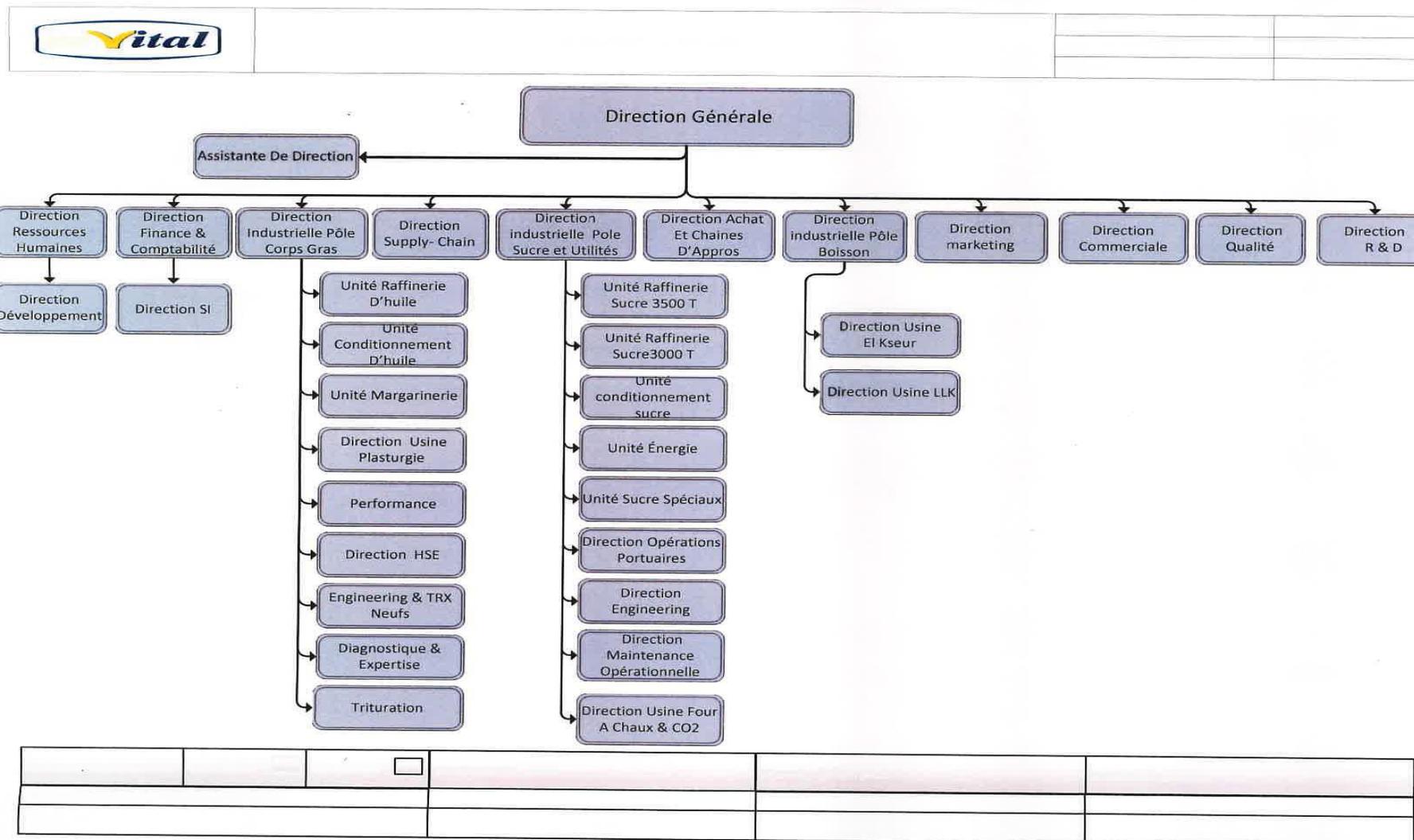
21) Est-ce que vous avez bénéficié d'une promotion après la formation (à court terme) ?

Oui Non

22) Êtes-vous plus reconnu à l'entreprise maintenant que vous êtes formé ?

- Plus reconnu
- Moins reconnu
- Rien n'a changé

Annexe 02: Organigramme de l'entreprise CEVITAL



Annexe 03:

3

	DEMANDE DE FORMATION	N° Réf :	F-RH-003
		Date de revision :	11 Septembre 2014
		Version :	6

Informations sur le candidat :

Nom et prénom(s) :

Fonction ou poste occupé :

Structure d'affectation :

Formation demandée :

Intitulé de la formation :

Nom et adresse de l'organisme de formation :

Lieu de déroulement de la formation :

Durée totale :

Date du début de formation :

Date de la fin de formation :

Coût de la formation :

Quel est l'indicateur de mesure retenu pour cette formation :

.....

Quel est l'objectif fixé par rapport à cette formation :

.....

A l'issue de la formation, le formé doit être capable de :

.....

.....

Signature de l'employé :**Avis de la hiérarchie :**

Identification du responsable	Avis	Date	Signature
Le responsable hiérarchique :			
Le Directeur de la structure :			
DRH/DG :			

Annexe 05:

	EVALUATION A CHAUD DE LA FORMATION	N° Réf :	F-RH-043
		Date de révision :	12 Juillet 2018
		Version :	6

Intitulé de la formation :

Période : Du .. / .. / Au .. / .. /

Nom & Prénom du salarié :

Organisme de formation :

Nom du formateur :

Signature :

N°	ELEMENTS A EVALUER	Niveau d'évaluation			
		Pas satisfait	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait
Objectifs, contenu et méthodologie					
1	Les objectifs de la formation étaient clairs et précis				
2	Le contenu répondait bien à mes besoins				
3	Il y avait un bon équilibre entre la théorie et la pratique				
4	La documentation est de qualité et me sera utile				
5	Les méthodes et les techniques utilisées ont facilité mon apprentissage				
Le formateur					
6	Communiquait de façon claire				
7	A été attentif et a su s'adapter au groupe				
8	A favorisé les échanges et la participation du groupe				
9	A suscité mon intérêt à la session de la formation				
Organisation					
10	La durée de la formation était suffisante				
11	Le local pédagogique était approprié				
12	Les moyens pédagogiques utilisés étaient de qualité				
Acquis et transfert des apprentissages					
13	J'ai compris et intégré la majorité du contenu de la session				
14	Les connaissances acquises peuvent être directement appliquées dans mon travail				
Appréciation générale					
15	De façon générale, je suis satisfait(e) de la formation reçue				
16	Je recommanderais à d'autres de suivre cette formation				

	EVALUATION A FROID DE LA FORMATION	N° Réf :	F-RH-033
		Révision :	11 Septembre 2014
		Version :	4

Document RH à compléter par le responsable hiérarchique dans un délai de 1 à 6 mois après l'action de formation afin de mesurer l'impact de la formation

Structure	
Thème	
Nom de l'évaluateur	
Nom de l'évalué	
Date de l'évaluation	

Quel est l'enjeu de la formation suivie pour l'entreprise ?
.....

Rappel de l'indicateur de mesure	Rappel de l'objectif fixé	Degré d'atteinte de l'objectif en pourcentage % (*)				
		1 20%	2 40%	3 60%	4 80%	5 100%

Commentaires :

Quels sont les acquis de formation qui n'ont pas pu être appliqués sur le terrain ?

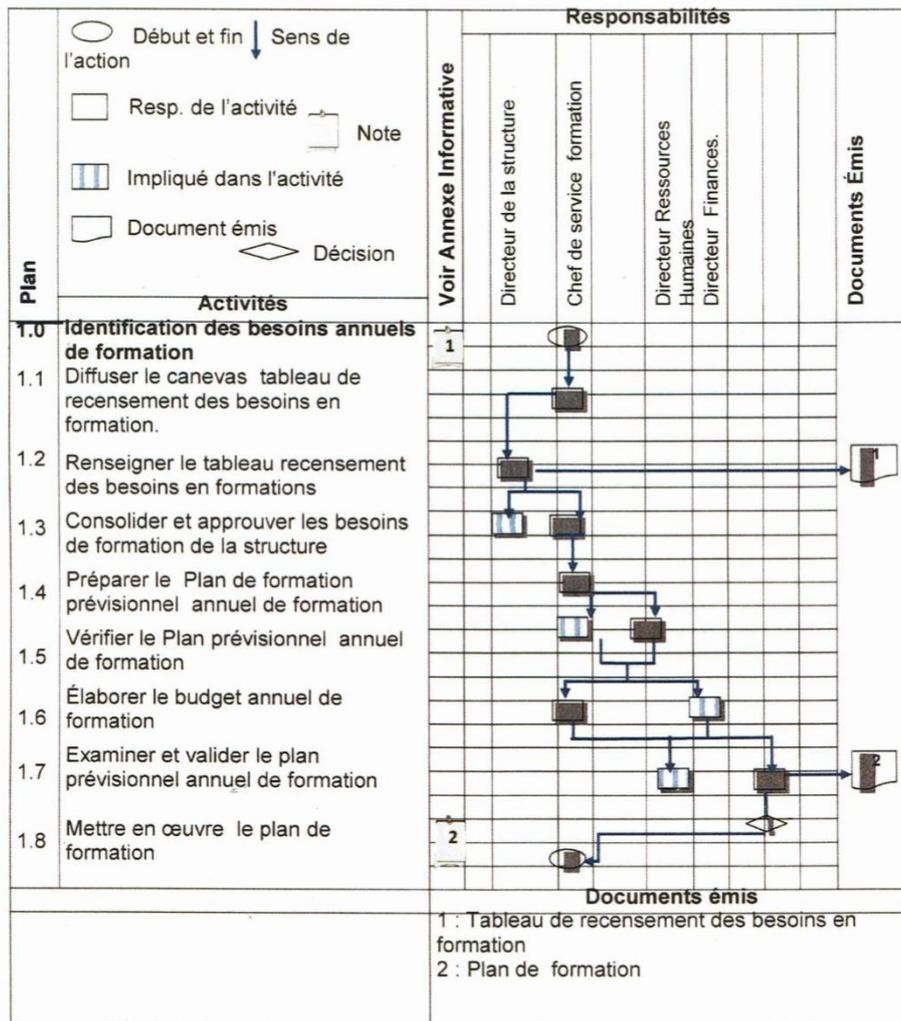
Quelles en sont les causes ?

- 1- Action de formation non adaptée
- 2- Missions modifiées
- 3- Pas de moyens pour utiliser les acquis de la formation
- 4- Autres : précisez

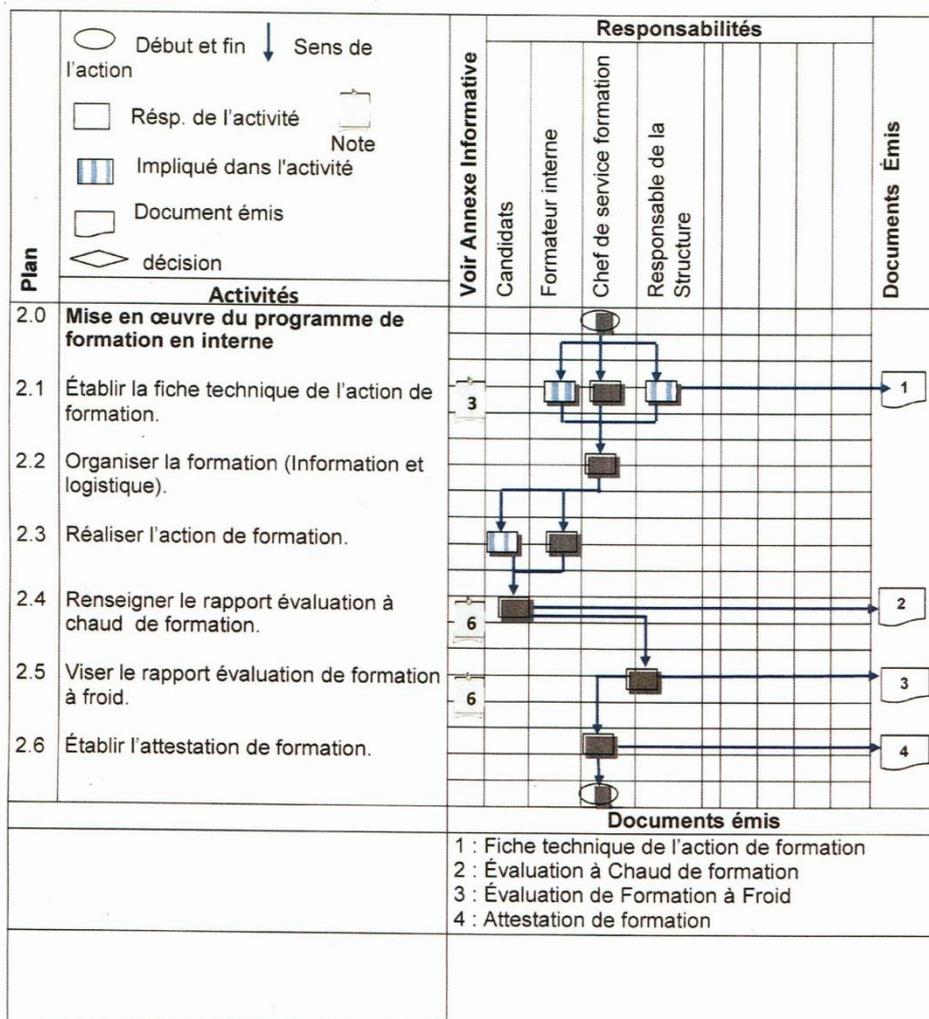
Annexe 07:

171

	PROCEDURE FORMATION PERSONNEL	N° Réf :	PR-RH-07
		Date de révision :	29 Juin 2017
		Version :	4



	PROCEDURE FORMATION PERSONNEL		N° Réf :	PR-RH-07
			Date de révision :	29 Juin 2017
			Version :	4





PROCEDURE FORMATION PERSONNEL

N° Réf :	PR-RH-07
Date de révision :	29 Juin 2017
Version :	4

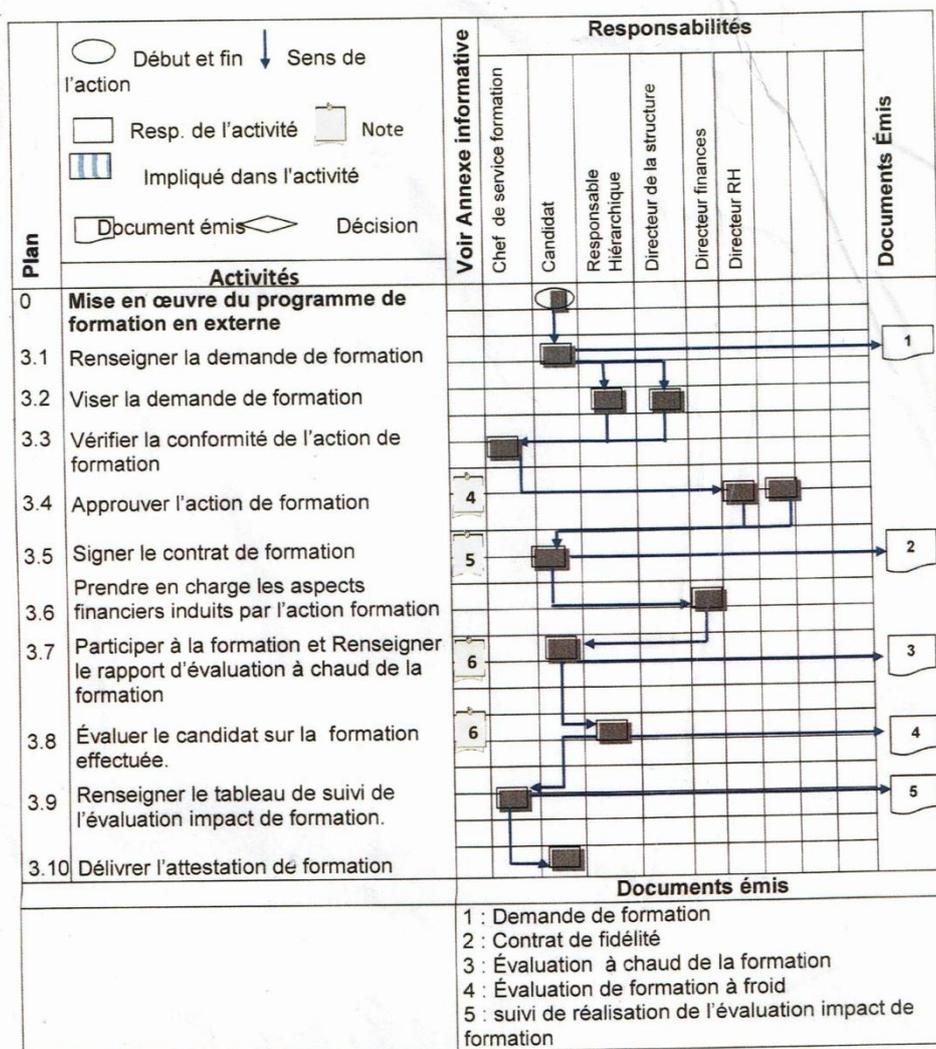




Table des matières

Remerciement

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des annexes

Introduction générale.....	1
----------------------------	---

Chapitre I: Cadre méthodologique de la recherche

Préambule :.....	4
1. Les raisons de choix de thème :	4
1.1 Les raisons subjectives	4
1.2 Les raisons objectives :	4
2. Les objectifs de la recherche :	4
3. La problématique :	5
4. Les hypothèses :	7
5. Définitions des concepts et mots clés :.....	7
5.1 La formation professionnelle :	7
5.2 Le développement des compétences :	7
5.3 La reconnaissance au travail :	8
6. La méthode et les techniques utilisées :	8
6.1 La méthode utilisée :	9
6.2 Technique utilisée :	10
6.2.1 technique de collecte des données:.....	10
6.2.2 technique d'analyse des données recueillies.....	11
7. La population d'étude et l'échantillonnage	111
7.1 La population d'étude :	11

8. Le déroulement de l'enquête.....	12
9. Les difficultés rencontrées :	12

Chapitre II: Cadre théorique de la recherche

Section 01: La formation professionnelle continue.....	14
Préambule :	14
1. Définition de la formation professionnelle :	14
2. Principales théories explicatives de la formation :.....	14
2. 1 Théorie du capital humain :.....	14
2. 2 Théories de la gestion stratégique des ressources humaines.....	15
2. 3 Théorie néo-structuralistes:	16
3. les objectifs de la formation :	16
3. 1 les objectifs vis-à-vis des salariés :	17
3. 2 les objectifs vis -à -vis de l'entreprise :.....	17
4. les approches de la formation :.....	18
4.1 une approche économique :.....	18
4. 2 une approche psychologique :	18
4. 3 une approche sociologique :.....	18
5. Les fonctions de la formation :.....	18
5. 1 La fonction de pilotage :.....	18
5. 2 La fonction de régulation :	19
5. 3 La fonction de réalisation (ou de transformation) :.....	19
5. 4 La fonction de contrôle :	19
6. les enjeux de la FPC :	19
6. 1 Sur le plan stratégique :.....	19
6. 2 Sur le plan social :	20
6. 3 Sur le plan économique :.....	20
6. 4 Sur le plan technique :.....	20

Table des matières

6. 5 Sur le plan politique :	20
7. Les types de formation :	20
7. 1 Formation d'adaptation :	20
7. 2 Formation de gestion prévisionnelle du personnel :	21
7. 3 Formation liée aux outils intellectuels de base et la formation culture d'entreprise : ...	21
7. 4 formations projet d'entreprise :	21
7. 5 Formation en lien avec la gestion de l'emploi :	21
8. Identification des besoins de formation.....	22
8.1 les besoins personnels :	22
8.2 les besoins individuels :	22
8. 3 les besoins collectifs :	22
9. La notion de plan de formation :	22
10. Les étapes de plan de formation :	23
11. La politique de formation :	24
12. Les composantes d'une politique de formation :	25
12.1 Les composantes liées aux acteurs :	25
12. 1. 1 la direction :	25
12. 1. 2 la direction des ressources humaines :	25
12. 1. 3 la direction ou le service formation :	25
12. 1. 4 le responsable hiérarchique :	26
12. 1. 5 les représentants du personnel :	26
12. 1. 6 le formé :	26
13. Les objectifs d'une politique de formation :	26
14. L'évaluation de la formation :	27
14. 1 Les raisons d'évaluation :	27
15. L'évolution du système de la formation professionnel dans l'entreprise algérienne :	28
16. La place du service formation dans la structure de l'entreprise :	29

Conclusion :.....	29
Section 02: Le développement des compétences	30
Préambule :.....	30
1. définition de la compétence :	30
2. Formation et développement des compétences :.....	30
3. Pour quoi s'investir dans la formation et le développement des compétences :.....	30
4. Les cinq voies de développement des compétences :.....	31
6. Les éléments constitutifs de la compétence :	33
7. Les caractéristiques de la compétence :	33
8. Les enjeux de la compétence :.....	34
8.1 L'enjeu économique :.....	34
8.2 L'enjeu organisationnel :.....	34
8.3 L'enjeu sociétal :	34
9. Evaluer les compétences dans une entreprise :	34
9.1 Les sept conditions de réussite à réunir :.....	35
10. Développement des compétences :.....	35
11. Le bilan de compétence :.....	36
11.1 Le rôle de bilan de compétence :.....	37
11.2 Le déroulement d'un bilan des compétences :	37
11.3 Pourquoi faire un bilan de compétences :	38
11.4 Evaluation ou bilan :	38
12. La production de compétences :.....	39
12.1 La structure de la compétence :.....	39
13. Les logiques de la gestion des compétences :	40
13.1 La logique fonctionnaliste :.....	40
13.2 La logique économique :.....	41
13.3 La logique humaine :.....	41

Conclusion :..... 42

Chapitre III: Partie empirique

Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil : 44

1. Présentation de CEVITAL : 44

2. Procédure formation personnel au sein de CEVITAL 47

3. présentation de l'échantillon : 49

Section 02: Analyse et interprétation des résultats obtenus 53

Discussion des hypothèses : 70

Conclusion générale 73

Liste bibliographique..... 75

Annexes

Table des matières

Résumé :

Cette recherche s'inscrit sur du rôle de la formation professionnelle continue dans le développement des compétences le cas des salariés de CEVITAL, qui est une grande entreprise privée spécialisé dans l'industrie agro-alimentaire. Notre étude à pour but de faire montrée le rôle de la formation des salariés dans le développement de leurs compétences, et aussi de dégager les conditions de formations favorables au développement de telles compétences.

En se basant sur le questionnaire, cela nous a permis de recueillir les données utilisé dans notre enquête tirer par 59 salariés (Cadre, agent de maitrise, agent d'exécution) à fin de connaitre leurs perception sur les formations suivies.

Les résultats de l'étude dévoile : dans la première hypothèse, on confirme qu'effectivement la formation professionnelle continue proposée par CEVITAL engendre un développement des compétences de ces salariés.

La deuxième hypothèse est infirmé la formation professionnelle continue n'est pas considérer comme un moyen qui procure une reconnaissance au travail.

Abstract :

This research is about the role of the continuous professional training in the development of competences : the case of the employees of CEVITAL, which is a big private company specialized in the food-processing industry. The purpose of our study is to show the role of employee training in the development of their skills, and also to identify the training conditions that are favorable to the development of such skills.

Based on the questionnaire, we were able to collect the data used in our survey from 59 employees (executives, supervisors, workers) in order to know their perception of the training courses they attended.

The results of the study reveal: in the first hypothesis, it is confirmed that the continuous professional training offered by CEVITAL does indeed result in the development of these employees' skills.

The second hypothesis is that continuing professional development is not considered to be a means of providing recognition at work.