

Université Abderrahmane MIRA de Bejaia
Faculté des sciences Humaines et Sociales
Département des Sciences Sociales

Mémoire de fin de cycle

En vue d'obtention d'un diplôme de Master en sociologie

Option : sociologie de travail et ressources humaines

Thème

La formation et développement des compétences
au sein de l'entreprise public

Etude pratique : L'Algérie des cotonnades et velours
d'AKBOU (ALCOVEL) -BEJAIA

Présenté par :

M^{elle} ALLOUL KAHINA

Encadré par :

M^{elle} ALLOUANE FARIDA

Année universitaire

2012/2013

Remerciements

Je tiens d'abord à remercier le bon Dieu qui nous a donné du courage et de la volonté pour achever ce travail.

Je remercie chaleureusement ma promotrice M^{me} « ALLOUANE FARIDA » qui m'a bénéficié de ses compétences, mon estime pour sa disponibilité, sa patience et ses efforts pour suivre de près mon travail, je la remercie d'avoir accepté de m'encadrer.

J'exprime toute ma gratitude à l'ensemble de l'entreprise ALCOVL d'AKBOU de m'avoir accepté parmi eux pour effectuer mon stage pratique, une pensée pleine d'estime pour le Service d'orientation et de formation.

Je tiens à remercier les membres du jury pour avoir accepté d'examiner et de juger ce modeste travail.

A tout ce qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de cette recherche

Un grand « Merci »

KAHINA

Dédicaces

Je dédie ce modeste mémoire tout d'abord :

A ceux que j'ai tant aimé avec beaucoup d'affection et je suis très fière de les avoir et tous les mots du monde ne peuvent exprimer l'amour et le respect que je leur porte mes très chers parents.

A toute ma famille, frères qui ne jamais manqués d'affection, ma tante, et ma très chère grande mère.

A tous mes amis(es) sans exception

KAHINA

La liste des abréviations

Abréviations	Signification
ALCOVEL	L'Algérie des cotonnades et velours d'AKBOU
AFPA	Apprentissage et de la Formation Professionnelle des Adultes
ANI	Accord National Interprofessionnel
CPNE	Commissions Paritaires Nationales de L'emploi
CIF	Contrat Individuel de Formation
CPQ	Commission Pilote Qualité
DFP	Direction de Formation
DIF	Droit Individuel à la Formation
DGA	Direction Générale Administrative
FONGECIF	Fonds de Gestion du Congé Individuel de Formation
FNAC	Fonds National de Développement de l'Apprentissage et de la Formation Continu
GRH	Gestion des Ressources Humaines
NTIC	Nouvelles Technologiques de L'information et de la Communication
RH	Ressources Humaines
RSGQ)	Responsable du Système Gestion Qualité
S/DRH	Sous Direction de Ressource Humaine
SGT	Statut Général du Travailleur
SPA	Société Par Actionnaire
INH	Institut National d'Hydrocarbure
IPA	Instituts du Pétrole Algérienne
VAE	Validation des Acquis de l'Expérience

La liste des tableaux

N° du tableau	Le titre de tableau	La page
01	Distribution des membres de notre échantillon selon le sexe.	59
02	Distribution de notre échantillon selon la situation matrimoniale	59
03	Distribution de notre échantillon selon les catégories d'âge.	60
04	la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.	60
05	la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.	61
06	la répartition de l'échantillon échantillon selon les catégories socio_professionnelles.	62
07	la distribution de la population d'étude selon le bénéfice d'une formation	62
08	Le rapport entre l'ancienneté et le nombre de participation à la formation	63
09	La distribution de notre échantillon selon le choix à cette formation	64
10	La distribution de notre échantillon selon le lieu de la formation	65
11	La répartition de l'échantillon selon les types de formation et la durée de la formation	66
12	La relation entre les critères d'acquisitions des compétences et le niveau d'instruction des employés	67
13	La relation entre les difficultés constatées avant la formation selon les catégories socio professionnelles	68
14	La relation entre le bénéficié de promotion et les types de formation suivie.	69
15	La relation entre le développement de compétence et les types de formation.	71
16	La relation entre le changement constaté après la formation et les catégories socio professionnelles	72
17	La relation entre les programmes de formations organisées par l'entreprise et les catégories socio professionnelle	73
18	la relation entre le besoin et la nécessité d'une autre formation et les socioprofessionnelle	74

19	la relation entre les connaissances des salariés permet d'accompagner les nouvelles techniques et l'ancienneté.	76
20	la relation entre les types de formation qui peut accéder à des nouvelles machines et les catégories socioprofessionnelles.	77
21	la relation entre les objectifs de la formation et le niveau d'instruction.	78
22	la relation entre la formation permet-il de suivre les mutations technologiques et la concurrence du marché et les catégories socioprofessionnelles	80

La liste des figures

N° de la figure	Le titre de la figure	La page
01	LE CYCLE DE FORMATION	34
02	Les étapes d'identification du plan de formation à ALCOVEL	50

SOMMAIRE

Introduction.....	I
-------------------	---

Partie Théorique

Chapitre I : Le cadre méthodologique de la recherche

1. Les raisons du choix du thème.....	05
2. Les objectifs de la recherche.....	05
3. La problématique.....	06
4. Les hypothèses.....	08
5. Définition des concepts.....	09
6. La méthode et la technique utilisée.....	12
7. La pré-enquête.....	14
8. Le déroulement de l'enquête.....	15
9. Les difficultés rencontrées.....	15

Chapitre II : l'évolution de la formation professionnelle

Section 01: Le contexte législatif de la formation professionnelle

1. La loi de 9 juillet 1970.....	17
2. La loi de 16 juillet 1971.....	17
3. La loi de 3 octobre 1985.....	18
4. La loi de 20 septembre 2003.....	18
5. La loi de 29 avril 2004.....	19
6. La loi de 13 août 2004.....	19
7. La loi de 29 avril 2009.....	20

Section 02 : l'évolution de la formation et la gestion des ressources humaines en Algérie.

1. La circulation de la gestion des ressources humaines en Algérie.....	21
2. Le trajet de la formation en Algérie.....	24

Chapitre III : le déroulement de l'opération de la formation

Section 01: Les enjeux de la formation

1. La politique de formation.....	28
2. Le plan de formation.....	31

Section 02 : la formation et développement de compétence

1. Valorisation des compétences par la formation.....	35
2. Les objectifs de la formation	37

Chapitre IV : La formation au sein de l'entreprise ALCOVEL

Section 01 : La politique de la formation chez ALCOVEL

1. Le cadre législatif de la formation à ALCOVEL.....	40
2. La formation au sein de l'entreprise ALCOVE.....	40
3. Plan de la formation	42

Section 02 : la typologie de la formation au sein de l'entreprise ALCOVEL

1. Les modes de formations au sein de l'entreprise ALCOVEL.....	44
---	----

Partie Pratique

Chapitre V : Présentation de l'organisme d'accueil

Section 01 : Présentation de l'organisme

1. l'organisme d'accueil.....	50
1.1 Historique de l'entreprise ALCOVEL SPA.....	50
1.2 Emplacement géographique de l'entreprise.....	51
1.3 L'effectif des employés.....	51

Section 02 : Structure et activité de l'organisme

1. Mission des taches différentes structures.....	52
2. les activités de la société d'ALCOVEL.....	54
3. Différentes étapes de production.....	55

Chapitre VII : L'analyse et L'interprétation des données

Section 01 :L'analyse des tableaux

1. Les caractéristiques personnelles des membres de l'échantillon.....	59
2. La première hypothèse.....	62
3. La deuxième hypothèse.....	76

Section 02 : Vérification des résultats

1. La vérification de la première hypothèse.....	81
2. La vérification de la deuxième hypothèse.....	82

La conclusion

La liste bibliographique

Les annexes

Introduction :

Durant les dernières années les entreprises ont connu plusieurs changements, aussi bien aux niveaux technologique et social qu'organisationnel. Pour cela l'entreprise a dû faire recours à des ressources humaines dans ces stratégies, pour répondre à des situations inédites, et pour être capable d'acquérir des nouvelles connaissances. Ainsi les développements peuvent se faire par différents moyens entre autre la formation professionnelle.

En effet la formation est reconnue, de nos jours comme un levier à la disposition de l'entreprise pour atteindre les objectifs majeurs. Elle tend à devenir un atout stratégique, est un moyen permettant d'assurer la conversion des salariés affectés par la remise en cause d'une activité. Elle apporte des nouvelles compétences susceptibles de favoriser leur réinsertion professionnelle éventuelle. Selon **DOLAN Shimon** « la formation professionnelle contenue est un processus qui consiste à transmettre aux employés des connaissances et des compétences nécessaires à l'accomplissement de leur travail »⁽¹⁾. Elle est aussi un moyen de s'adapter aux évolutions technologiques et organisationnelles introduites dans les entreprises.

Par ailleurs, la formation permet de maintenir la compétence et l'efficacité de ressources humaines, et l'application d'un programme dynamique de formation continue qui permet d'améliorer les prestations de l'organisation et la performance de ses employés. Aujourd'hui, aucun dirigeant de l'entreprise, aucun responsable économique et social refusent l'idée que la formation des employés et l'adaptation aux nouvelles technologies sont des nécessités de la survie sur le marché de travail. Donc l'entreprise doit investir dans la formation des employés pour amoindrir l'écart d'incompétence qui augmentent les compétences requises afin d'améliorer la performance et la qualité du Produit pour être apte de joindre les nouvelles technologiques.

⁽¹⁾ DOLAN Shimon et autres, Psychologie de Travail et Comportement, 2^{ème} édition, Ilée, Canada, 2002, Page 455.

La formation a été pendant longtemps le parent pauvre de la gestion des ressources humaines en Algérie, mais actuellement les entreprises conquises par la conscience de la nécessité d'introduire la formation dans les secteurs publics ou secteurs privés.

Cependant la formation doit être structurée de façon à atteindre les objectifs de l'entreprise et à soutenir sa stratégie, le but ultime de la formation étant l'amélioration de la performance ; les comportements et les compétences dans le sens désiré.

Ce travail de recherche s'organise autour de deux parties :

La première partie est consacrée au cadre méthodologique et théorique, par conséquent la deuxième partie concerne une étude empirique basée sur une enquête par un questionnaire effectué auprès des différentes catégories socioprofessionnelles de l'entreprise publique ALCOVEL d'AKBOU pour montrer l'importance de la formation dans le développement des compétences de leurs employés, est démontrer l'importance de la formation dans l'adaptation aux mutations technologiques.

La première partie est composée de trois chapitres :

❖ Chapitre I : La partie méthodologique qui consiste à donner :

D'abord les raisons et les objectifs de la recherche, après la problématique, ensuite les hypothèses de recherche puis la définition de quelques concepts que nous avons jugé important dans la recherche .Enfin la démarche méthodologique qui comporte en elle-même la méthode ,les techniques utilisées , l'échantillon de la recherche .

La partie théorique est composée de deux chapitres :

❖ Chapitre II : Contient deux sections l'une traite le contexte législatif de la formation professionnelle continue, et l'autre expose l'évolution de la formation et la gestion des ressources humaines en Algérie.

❖ Chapitre III : Contient de deux sections, l'une traite les enjeux de la formation et l'autre expose l'importance de la formation dans le développement de compétence.

La troisième et dernière partie concerne le cadre pratique où nous avons établi trois chapitres :

- ❖ Chapitre IV : Une présentation de l'entreprise ALCOVEL qui contient l'historique de l'entreprise, sa situation géographique, ses missions.

Chapitre V : Concerne le déroulement de la formation au sein de l'entreprise ALCOVEL.

- ❖ Chapitre VI : Concerne l'analyse de donnée recueillies et l'interprétation des résultats, qui contient la présentation des caractéristiques de la population d'étude, et la vérification les deux hypothèses.

Enfin nous terminons notre travail par une conclusion.

Les raisons du choix du thème :

- En rapport avec notre filière d'étude en « sociologie de travail et ressources humaines » on a choisi de mener cette recherche dans le domaine de la formation et développement des compétences au sein de l'entreprise publique.
- Le sujet de la formation est devenu un sujet d'actualité dans le monde de travail.
- Essayer de donner des éclaircissements sur l'application de la formation dans l'entreprise algérienne

1. Les objectifs de la recherche :

- Montrer l'importance de la formation des travailleurs au sein de l'entreprise « ALCOVEL ».
- Reconnaître l'impact de la formation dans l'actualisation de la nouvelle technologie.
- Expliquer la politique de la formation au sein de l'entreprise étatique ALCOVEL pour savoir comment cette dernière applique la fonction de la formation.
- Connaître les bases et les critères sur lesquels l'entreprise publique s'appuie pour former ses employés.
- Comprendre les influences de la formation sur le développement des compétences et la place de la formation dans la gestion de l'entreprise en général et son impact sur les nouvelles technologies.

2. La problématique :

Dans le contexte actuel de la mondialisation et de la nouvelle économie, les organisations sont régulièrement confrontées à des mutations massives liées à des exigences de performance accrues telles que les pressions de l'environnement d'origine (économique et sociale, réglementaire, technologique ...) qui entraînent parfois des profonds bouleversements dans le fonctionnement des organisations.

D'autre part L'entreprise est une entité économique qui utilise des moyens, afin de produire des biens ou des services destinés à être proposé sur un marché de production, afin de satisfaire les besoins des clients. Les entreprises publiques sont nombreuses, elles existent dans différents secteurs tels que (la production d'énergie, les transports et les télécommunications, textiles...) Étant donné qu'elles appartiennent à l'état, elles servent principalement à l'intérêt général dans le but de combler les besoins publiques.

À l'heure de la mondialisation et de la privatisation, toute entreprise qui a une vision stratégique doit avoir recours à des ressources humaines.

À cet effet, l'entreprise doit disposer de ressources humaines en quantité, mais surtout en qualité et de façon permanente : La nécessité de la gestion prévisionnelle et de la formation des travailleurs.

Dans la gestion moderne des ressources humaines, le développement des compétences se présente non pas comme la solution adéquate, mais plutôt comme un moyen efficace d'une politique de restructuration des effectifs, pour un rendement optimal. Il s'agit ici, non pas d'une innovation, mais plutôt d'une contribution à la nouvelle vision managériale des ressources humaines, par rapport au licenciement ou recrutement des agents moins ou qualifiés et par rapport à la réduction des salaires et compression des charges dont fait souvent preuve les spécialistes du redressement des entreprises.

Ainsi la formation permet aux employés d'actualiser leurs savoirs et d'intégrer de nouvelles connaissances dans leurs comportements professionnels.

La formation n'est pas une finalité en soi, mais un processus d'acquisition de connaissances qui s'apprécie par son impact sur l'employeur et l'organisationnel. L'efficacité des actions de formation est la préoccupation majeure des responsables des ressources humaines. Son évaluation s'avère un fondement obligatoire et nécessaire du processus. Dans ce domaine les responsables de la gestion des ressources humaines considèrent la formation comme un processus d'acquisition de connaissances, de savoir-faire, de comportements et tout ce qui est susceptible de donner des compétences, notamment celles qui sont nécessaires dans le travail créateur et productif.

La formation constitue un élément du dialogue social. Dans cette dialectique, elle permet de rendre compatible les projets personnels d'évolution professionnelle avec les impératifs de compétitivité. Elle permet aussi à l'entreprise de se préparer aux mutations technologiques, tout en évitant les chocs sociaux comme licenciements collectifs. Le dialogue social constitue un complément indispensable à la formation initiale. En effet, l'évolution des techniques et des connaissances ne s'arrêtent pas au moment précis de l'arrivée sur le marché du travail d'un employé il est donc important de réactualiser régulièrement le savoir du personnel d'une entreprise.

Le lien entre la formation, les compétences collectives et les connaissances partagées ont fait l'objet de plusieurs recherches depuis plusieurs années, centrées sur la gestion des compétences sur l'ingénierie de formation et la gestion de la formation. Ainsi nombreuses entreprises ont mis en place des outils et pratiques autour de la formation.

Donc la notion de formation commence à occuper une place importante dans les entreprises, dans l'objectif d'assurer leurs compétitivités, dans l'économie moderne pour renfermer le personnel à gérer ces techniques et de s'adapter au changement que connaît le monde de travail, et pour approfondir dans le thème de la formation on a effectué une enquête de terrain au sein de l'entreprise publique ALCOVEL d'Akbou qui active dans le domaine du textile.

De ce fait on pose les questions suivantes :

Quel est le statut de la formation dans le développement des compétences au sein de l'entreprise publique ?

Cette question principale sera traitée en répondant à deux questions secondaires :

- Est-ce que l'entreprise publique applique la formation comme moyen pour le développement des compétences des employés ?
- Est-ce que les nouvelles mutations technologiques accroissent le taux de participation des travailleurs à la formation ?

4. Les hypothèses :

- Les insuffisances professionnelles sont réduites par l'application de la formation au sein de l'entreprise.
- Les mutations technologiques exigent la participation des travailleurs aux formations professionnelles.

5. Définition des concepts :

Chaque recherche scientifique est caractérisée par un ensemble des concepts et pour mieux comprendre notre thème de recherche qui s'intitule autour de la « formation et développement de compétence au sein de l'entreprise publique ». Et pour enrichir notre thème de recherche en ont cerné plusieurs concepts que nous jugeons indispensables de s'arrêter devant eux pour porter les définitions suivantes :

5.1 Gestion des ressources humaines :

Selon **SOUTENAIN** la **GRH**, « comme la faculté pour l'entreprise de trouver une adéquation, entre ses richesses humaines et l'évolution constante de ses besoins en compétences .Cette gestion consiste à recruter, rémunérer, adapter (former, faire évoluer), mais aussi à motiver, impliquer le personnel de l'entreprise » ⁽¹⁾

Selon **SYLVIE** «La fonction de GRH, constitue un ensemble variable de pratiques qui visent à aider l'organisation, à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés aux diverses étapes du cycle d'emploi, ces étapes sont essentiellement celles de la préparation (planification, organisation du travail et conception des postes du travail),du choix des collaborateurs ou associés (recrutement, sélection),de l'ajustement entre la qualification requise et les compétences acquises(la formation, évaluation du rendement, gestion des carrières)et de la détermination des conditions du travail(rémunération, reconnaissance, respect des droits, négociation, gestion de la discipline et gestion de la santé et de la sécurité de travail » ⁽²⁾

5.2 La formation :

Selon **F.GILLE** « La notion de formation, renvoie à l'ensemble des connaissances générales techniques et pratiques liées à l'exercice d'un métier, mais aussi comportements, attitudes et disposition qui permettent l'intégration

⁽¹⁾SOUTENAIN Jean François et autres, Organisation et Gestion de L'Entreprise, Édition Berti, Paris, 2006, page 270.

⁽²⁾SYLVIE et autres, Relever les défis de la gestion des ressources humaines, Édition Gaëtan Morin, Montréal, Paris, 1998, page 230.

dans une profession et plus généralement, dans l'ensemble des activités sociales. La formation est alors est un élément décisif des processus de socialisation » ⁽¹⁾

Selon **JEAN PIERRE CITEAN** « L'ensemble des dispositions proposées aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques et de favoriser leurs évolutions personnelles »⁽²⁾

5.3 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 au développement culturel, économique et social de l'entreprise » ⁽³⁾

La formation professionnelle se définit selon **Jean Pierre CITEAU** comme « une pratique sociale qui intègre des pratiques éducatives (de type enseignement scolaire) et des pratiques productives (de type de production des biens et services marchands ou non marchands), la formation à donc toujours une visée productive que n'a pas nécessairement l'éducation ». ⁽⁴⁾

5.4 La compétence :

Selon André **GUITTEL** « une compétence 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 elle est validée par la performance professionnelle ». ⁽⁵⁾

(1) GILLE. F et autres, Dictionnaire de Sociologie, Édition Ellipses, Paris, 2005, page 81.

(2) ARDOUIN Thierry, Ingénierie de Formation pour L'entreprise, Édition, Dunod, Paris, 2003, Page 65.

(3) BRUNO Alain, Dictionnaire d'Economie et des Sciences Sociales, Édition Ellipses, Paris, 2005, Page 22.

(4) JEAN PIERRE CITEAN, Gestion des Ressources Humaines Édition, Mosson, Paris, 1997, page 87.

(5) GUITTEL André, Développer les Compétences par une Ingénieur de la Formation, 2^{ème} Édition, ESF, Paris, 1998, page 13.

Selon **BRUNO Alain** « Dans un premier sens, la compétence regroupe l'ensemble des savoirs et des savoir-faire que les travailleurs doivent posséder pour réussir la mission qui lui est confiée par sa direction dans ce sens la compétence est très proche de la qualification nécessaire au travailleur pour réaliser avec succès ces tâches qui lui sont confiées on cherche à savoir. » ⁽¹⁾

Selon **PHILIPPE Zarifian** « la compétence est le résultat d'une action qui se met en œuvre sous la forme d'une prise d'initiative, d'une prise de responsabilité d'un individu dans une situation de travail donné » ⁽²⁾

5.5 Entreprise :

« Unité de production originale caractéristique du capitalisme formée d'un groupe d'hommes travaillant ensemble à des postes différents, en vue de produire de bien à vendre avec profit sur le marché. D'où utilité en dehors du profit objectif connu, relations information etc. » ⁽³⁾

« Les entreprises à caractère public sont organisées selon des modalités très variées. Parfois constituée en société anonyme dont l'Etat est seul actionnaire (entreprises nationales). Elles ont souvent des structures spécifiques : établissement public industriel ou commercial, office, régie, concession, société d'économie mixte, etc. » ⁽⁴⁾

5.6 Les mutations technologiques :

« Les mutations technologiques, et en particulier les NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) concernent la quasi-totalité des branches d'activité et des fonctions de l'entreprise. Les conséquences en matière d'emploi, de compétences, de condition de travail et d'aménagement des temps, de formation, de motivation et de rémunération sont considérables. » ⁽⁵⁾

(1) BRUNO Alain, op.cit, Page 96.

(2) PHILIPPE Zarifian, Le Modèle de la Compétence, Édition Liaisons, Paris, 2001, Page 23.

(3) GRAWITZ Madeleine, Lexique des Sciences Sociales, Édition Dalloz, Paris, 2004, Page 151.

(4) Capet. M Cause .G et Meunier .J, Diagnostic, Organisation, Planification D'entreprise, Édition economica, Paris, 1983, page 29.

(5) PERETTI Jean-Marie, Gestion des Ressources Humaines, 11^{ème}Édition Vuibert, Paris, 2003, Page 09.

6. La méthode et la technique:

Toute recherche scientifique est déterminée par la méthode et les techniques suivies par l'enquêteur dans l'objectif de réaliser et concrétiser les informations acquérir par le chercheur. En effet, les différentes étapes sont suivies par le chercheur pour recueillir les informations et mesurer les résultats dans le but de vérifier les hypothèses établies dans les premières étapes de la recherche.

6.1 La méthode :

On entend par méthode « ensemble organisé d'opérations en vue d'atteindre un objectif »⁽¹⁾

Dans notre recherche on a utilisé une méthode quantitative « qui permet de recueillir sur un ensemble d'éléments des informations comparables d'un élément à l'autre ». ⁽²⁾

Notre recherche s'inscrit dans une démarche quantitative, parce qu'elle est liée à la nature de notre thème et plus précisément à la question de départ, ainsi qu'à nos hypothèses de recherche. Elle sert à une étude statistique descriptive et explicative. Donc elle nous permet d'avoir l'explication et la vérification de nos hypothèses, par la mise en relation des variables indépendantes et dépendantes afin de pouvoir détecter dans notre sujet le statut de la formation dans les entreprises publiques entre ambition et pratique et démontrer le rôle de la formation dans l'adaptation à des nouvelles techniques, et son impact sur le développement des compétences.

⁽¹⁾ANGERS Maurice, Initiation Pratique à la Méthodologie Des Sciences Sociales ,11^{eme}Édition Casbah, Alger, 1997, Page 58.

⁽²⁾RAYMOUND Bondon, Les Méthodes en Sociologie ,11^{eme}Édition PUF, Paris, 1998, Page 31.

6.2 La technique

6.2.1 L'enquête par questionnaire :

Le questionnaire a pour but de donner à l'enquêté une extension plus grande de vérifier statistiquement jusqu'à quelle point sont généralisables les informations et les hypothèses préalablement constituées. Donc le questionnaire « Une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées »⁽¹⁾

Et aussi « le questionnaire doit être retenu si les effets de certains facteurs sociaux doivent être repères .Le critère de bon choix, pour nous, est cohérence entre les deux niveaux celui de la vision théorique et celui de la méthode de recueil de donnés. ⁽²⁾

Notre questionnaire comporte 25 questions .Ces questions sont fermées « question obligeant l'enquête à effectuer un choix parmi un certain nombre de réponses plausibles fournies »⁽³⁾ ou ouvertes « question n'imposant aucune contrainte à l'enquête quand à l'élaboration de sa réponse »⁽⁴⁾

Elles se rapportent aux quatre axes :

- Le premier axe : concerne les données personnelles des travailleurs comme l'âge, le niveau d'instruction ...
- Le deuxième axe : concerne l'organisation de la formation.
- Le troisième axe : concerne la formation et le développement des compétences .
- Le quatrième axe : concerne la cohérence entre la formation et les mutations technologiques.

(1) MAURICE Angers, op.cit, Page 367.

(2) DE SINGLY François, L'enquête Et Ses Méthodes (Le Questionnaire), 2^{ème} Édition Armand Colin, Paris2006, Page 20 ,21.

(3) MAURICE Angers, op.cit, Page 367.

(4) Ibid. Page 367.

6.2.1.1 Le choix de l'échantillon :

« L'échantillonnage est un ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensembles d'une population, en vue de constituer un échantillon »⁽¹⁾

On a visé dans notre étude, les trois catégories professionnelles, des cadres, des agents de maîtrises et des agents d'exécution qui répartit sur les différents départements.

Après la définition de la population à étudier, on a eu recours à l'échantillonnage stratifié, « l'échantillon stratifié est une sorte d'échantillonnage probabiliste qui part l'idée qu'une ou plusieurs caractéristiques distinguent les éléments de la population et qu'il y a lieu d'en tenir compte avant la sélection. Ce procédé permet de créer des sous groupes aux strates qui aurait une certaine homogénéité parce qu'on présume que les éléments composant chaque strate avait une certaine ressemblance et que chacune est ainsi distincte des autres. » Donc le choix d'échantillon de la population de recherche s'effectue par un tirage au hasard sur une population mère composée de 452 salariés, répartie comme suit : 44 cadres, 46 agents de maîtrise, 362 agents d'exécution. Pour cela on opté pour le type d'échantillon stratifié qui est calculé par la méthode suivante :

- $44 \times 100 / 452 = 9,73$ cadres
- $46 \times 100 / 452 = 10,17$ agents de maîtrise
- $362 \times 100 / 452 = 80,08$ agents d'exécution

Donc on a distribué 100 questionnaires dont on a récupéré 92.

7. La pré-enquête

Nous avons procédé à la pré-enquête en premier lieu pour mieux connaître le terrain, et les conditions générales de fonctionnement de l'entreprise ALCOVEL, pour objectif de vérifier si on a bien posé le problème

1 .ANGERS Maurice, op.cit., Page 229.

2. Ibid. Page 231

de recherche ; comme elle nous a permis aussi de rencontrer les responsables et discuter avec eux sur notre sujet de recherche, ainsi que pour mettre en épreuve les questions et vérifier s'il ya des difficultés dans la compréhension de notre question avec des questionnaires exploratoires, et découvrir la pensée et les réactions des enquêtés vis-à-vis du sujet.

La pré-enquête dont nous avons procédé s'articulait durant la première semaine de janvier 2013.

8. Le déroulement de l'enquête :

On a effectué notre recherche empirique au sein de l'entreprise publique ALCOVEL sur une période de 45 jours circulants de 25/01/2013 jusqu'au 25/03/2013, et l'enquête s'est déroulée dans des très bonnes conditions, une compréhension et une disponibilité ont été apportées par l'ensemble des responsables et les travailleurs.

9. Les difficultés rencontrées :

Comme tous les chercheurs débutants, on a rencontré des difficultés qui entravent la réalisation de notre recherche telle que :

- ❖ Le non récupération de tous les questionnaires.
- ❖ Le non disponibilité des ouvrages au niveau de la bibliothèque.
- ❖ Manque de l'expérience sur le terrain.

Section 01 : Le contexte législatif de la formation professionnelle

La création des lois de formation est intervenue dans un contexte d'expansion économique, et dans un cadre politique bien précis. La formation est instituée pour la première fois pour donner aux salariés une nouvelle possibilité d'accéder aux diplômes qu'ils n'avaient pas pu obtenir en formation initiale, et développer leurs connaissances. La situation du marché du travail se dégradant progressivement, la formation continue a rapidement été considérée comme étant une structure apte à redonner aux personnes les plus en difficulté des éléments de culture générale ou professionnelle, leur permettant une meilleure réinsertion dans le monde du travail.

1. La loi du 9 juillet 1970

Signature par les organisations syndicales et patronales d'un accord national interprofessionnel (ANI), qui fonde le système actuel de la formation professionnelle en France. Cet accord porte sur les droits à la formation des salariés licenciés ou appartenant à des professions menacées, et confirme le droit à la formation sur le temps de travail (introduit par la loi de 1966). Il définit un droit de consultation du comité d'entreprise dans le cadre de l'élaboration du plan de formation et élargit à la formation professionnelle les prérogatives des commissions paritaires nationales de l'emploi (CPNE) créé par l'accord sur la sécurité de l'emploi de 1969⁽¹⁾

2. La loi du 16 juillet 1971

La loi Delors portant organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente est issue de l'accord interprofessionnel de 1970. Elle concerne principalement les entreprises, mais s'applique également aux agents de l'état et des collectivités territoriales. La formation continue est présentée non plus seulement comme un outil

⁽¹⁾ JUES Jean-Paul, Gestion des Ressources Humaines Principes et Points- Clés, Édition Ellipses Marketing S.A, Paris 2002, Page 66.

d'adaptation des salariés mais aussi comme un moyen de développement personnel et de promotion sociale. Trois autres lois sont adoptées le même jour et complètent le dispositif d'éducation permanente, l'une est relative à l'apprentissage, l'autre concerne l'enseignement technologique ; et professionnel, la troisième porte sur la participation des employeurs au financement des premières formations technologiques et professionnelles. En effet le maître d'œuvre en fut **Jacques Delors** ouvert aux aspirations sociales dans sa volonté d'aller vers une nouvelle société.

3. La loi du 3 octobre 1985

Michel Delebarre, ministre du travail et de la formation professionnelle, présente des propositions en faveur de l'amélioration de la formation professionnelle : rapprochement entre le service public de l'emploi et les organismes de formation ; développement des diplômes acquis avec des unités capitalisables et une simplification des procédures ; rénovation de l'apprentissage pour les jeunes en développant les formations complémentaires pour permettre une seconde qualification ; renforcement du système de formation en alternance dans les entreprises ; suppression, à compter du 1er janvier 1986, du dispositif de contrat emploi-formation ; création de stages d'initiation à la vie professionnelle, à temps partiel, d'une durée de six mois ; délivrance d'une attestation à tout stagiaire, sur l'acquisition de compétences ; amélioration de l'accès à la formation des salariés des petites et moyennes entreprises⁽¹⁾

4. La loi du 20 septembre 2003

Accord interprofessionnel sur la réforme de la formation professionnelle : instauration d'un droit individuel à la formation (DIF) qui permet aux salariés de bénéficier de 20 heures de formation par an, cumulables sur 6 ans et pouvant se dérouler dans et/ou en dehors du temps de travail ; création d'un contrat individuel de formation (CIF) permettant au salarié de suivre, à son initiative et à

(1) « La formation professionnelle contenue », Consulter 14mars2013 ,15h12, <http://www.droitdelaf formation/cahuc%20ccip.pdf>.

titre individuel, des actions de formation de son choix avec l'aide du Fonds de gestion du congé individuel de formation (FONGECIF) ; instauration d'un contrat de professionnalisation s'adressant aux jeunes et aux demandeurs d'emploi, rémunéré à hauteur de 55 % du SMIC pour les moins de 21 ans et 70 % du SMIC pour les 21-26 ans ; institution d'une période de professionnalisation proposant une formation en alternance aux salariés dont la qualification est insuffisante en regard de l'évolution technologique, aux femmes qui reprennent une activité et aux handicapés ; en ce qui concerne le financement, les entreprises employant au moins 10 salariés doivent consacrer chaque année à la formation, à partir du 1er janvier 2004, 1,55 % du montant des rémunérations versées pendant l'année de référence.⁽¹⁾

5. La loi du 29 avril 2004

Le Conseil constitutionnel valide la loi relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social. En particulier, il juge acceptables que les partenaires sociaux signent des accords collectifs comportant des dispositions moins favorables que les accords de branche, ou des dérogations à certaines dispositions du Code du travail.

La loi n° 2004-391 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social est promulguée le 4 mai (JO n° 105 du 5).⁽¹⁾

6. La loi du 13 août 2004

Par la loi relative aux libertés et aux responsabilités locales, le principe selon lequel les régions ont l'entière responsabilité de l'apprentissage et de la formation professionnelle des jeunes et des adultes à la recherche d'un emploi (dès lors que ces formations ne relèvent pas de l'entreprise ou de l'assurance chômage) sont posée. Les conseils régionaux définissent et mettent en œuvre la politique régionale d'apprentissage et de formation professionnelle. En outre, ils se voient confier l'organisation du réseau des centres et points d'information

⁽¹⁾ JUES Jean-Paul, op.cit, Page66.

La loi prévoit également un transfert progressif aux régions des crédits consacrés aux stages AFPA traditionnellement à la charge de l'Etat, les régions doivent devenir les donneurs d'ordre exclusifs de l'AFPA au titre de la commande publique.

7. La loi du 29 avril 2009

Présentation en Conseil des ministres du projet de loi relatif à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie : création d'un "Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels" destiné à faciliter l'accès à la formation des demandeurs d'emploi et des salariés les moins qualifiés, réorganisation de la gestion des fonds de formation professionnelle en réduisant le nombre d'organismes collecteurs agréés, renforcement du droit individuel à la formation (DIF).

Les nouvelles conditions de réalisation de la formation professionnelle induites par ces lois qui rénovent vis-à-vis de temps. En effet, la législation introduit des évolutions substantielles dont le droit des travailleurs à la formation tant pour les salariés que pour les employeurs. Les changements intervenus par ces lois transferts les compétences accroissement du rôle de l'entreprise dans le développement économique et technologique et social, alors le dispositif de formation continue inclus par ces procédures qui désignent le besoin de la formation professionnelle dans l'environnement de travail⁽¹⁾

²⁾ « Contribution à la connaissance de l'élaboration du programme individuel de formation » 14mars consulter 2013,15h48, <http://lirhe.univtlse1.fr/publications/Autres/Th%E8se%20Jean-%20Amans.pdf>

Section 02 : l'évolution de la formation et la gestion des ressources humaines en Algérie.

La formation a été pendant longtemps le pilier de la gestion des ressources humaine .Les entreprises gagnées par la conscience de la nécessité de l'effort de formation des salariés par des différents plans de réformes engagés ne sont pas sans conséquence sur la gestion des ressources humaines en Algérie notamment pour le volet formation .

1.La circulation de la gestion des ressources humaines en Algérie :**1.1 La GRH durant Les années 60 :**

Cette période est Consacrée essentiellement à la construction de l'Etat et une économie nationale gérée par ses propres enfants et ses institutions de base, ces années auront été, pour la fonction Ressources Humaines une étape rudimentaire

À cette époque la GRH avait surtout pour objectif de combler les cases vides des organigrammes, sans trop s'appesantir sur la qualité et d'assurer au mieux la fonction administration tout en préservant l'appareil de formation pour former des jeunes relevait pour combler les postes et les entreprises qui restent vacantes après l'indépendance ⁽¹⁾

1.2 La GRH durant les années 1970 :

Elles sont marquées par la mise en œuvre d'une volonté étatique de construction de l'économie, centrée sur le développement d'une industrie lourde. C'est la période des investissements massifs, de création de grandes sociétés nationales puissantes qui produisent, recrutent, répartissent des revenus, le chômage ne constitue pas de problème. Pour les postes techniques, de vastes programmes de formation sont mis en place pour

⁽¹⁾DALI Abdelaziz, La Gestion des Ressources Humaines en Algérie, Édition Vuibert, Paris, 2006, Page 13.

comblent les déficits éventuels. Des centres universitaires sont réalisés. Le Ministère de l'énergie crée ses propres Instituts de formation rattachés à Sonatrach.

Alors durant cette période l'économie algérienne a permis l'avènement de l'entreprise du secteur publique, qui aura favorisé l'émergence d'une fonction de gestion de ressource à dimension entièrement sociale orientée vers des aspects professionnels de gestion tels que le recrutement, la rémunération, la formation, la gestion des carrières et la participation et des aspects sociaux tels que le logement, le transport ...

1.3 La GRH durant les années 1980:

Au niveau de la gestion des Ressources Humaines, la dynamique d'autonomie de la période précédente est freinée. La loi du SGT (Statut Général du Travailleur), est décidée par son biais l'Etat propriétaire des entreprises publiques Algériennes et premier employeur du pays, entend régler de manière uniforme les relations qui joignent à ses employés. Autant dire que toute la politique de la gestion de l'entreprise lui échappe, puisqu'elle est élaborée à l'extérieur, il n'en demeure pas moins que la fonction RH s'est dotée pour la période concernée, d'un certain nombre d'instruments, d'outils et de méthodes de gestion. Comme l'Algérie a été dans une perspective ⁽¹⁾

1.4 La GRH durant les années 90 :

Dès le début de l'année 1988, l'Etat décide de donner une autonomie et une liberté économiques plus grandes aux entreprises consacrées par les lois de 1988. Il va non seulement redonner aux entreprises l'espace décisionnel qui aurait toujours dû leur appartenir, mais, plus encore, il s'interdit toute ingérence dans leurs affaires. L'Etat se désengage de toute responsabilité directe que lui conférait la propriété des entreprises.

Le paysage légal et réglementaire du monde du travail subit lui aussi les

⁽¹⁾DALI Abdelaziz op.cit. Page 14.

transformations qu'impose la transition dans les entreprises algériennes. Le Statut Général du Travailleur est aboli. Des lois sociales nouvelles, celles de 1990, sont édictées, par lesquelles l'Etat se contente de définir les règles du jeu et de fixer les grandes limites. Aux partenaires sociaux de codifier, de donner corps à leurs relations dans un cadre totalement négocié. En pratique et au titre d'un bilan d'étape, les résultats sont assez révélateurs : à la fin 1997 il a été signé près de 1400 conventions collectives et plus de 6000 accords collectifs ainsi qu'une vingtaine de conventions de branche. Il reste toutefois que les avis sont partagés sur les tendances qui se dessinent. À en croire certains analystes, les innovations ont été relativement peu nombreuses et les pesanteurs sociologiques persistent : les contrats et les conventions reprennent encore souvent les dispositions réglementaires du S.G.T, pour d'autres, les innovations, sont notables et révélatrices d'une nouvelle culture qui se mettrait doucement mais sûrement en place. ⁽¹⁾

Par ailleurs, la concertation sociale, à tous les niveaux, est devenue une pratique largement mise en œuvre et a souvent permis de concilier les aspirations de chacun des partenaires sociaux. On observe une tendance très nette au dialogue et à la négociation.

1.5 La situation actuelle de la GRH :

Un retrait de l'Etat avec une volonté affirmée de privatisation de pans entiers du secteur public économique, exception faite des entreprises dites stratégiques, la dégradation, voire la pénurie d'emploi, les premières mesures effectives de compression d'effectifs, l'institution de l'assurance chômage, le recentrage des entreprises publiques sur leurs métiers de base avec son corollaire de délestage d'activités accessoires, la gestion «centralisée» des salaires, ont amené l'entreprise et, à travers elle ;la fonction Ressources Humaines, à accorder un intérêt particulier (compétitivité liée à la concurrence naissante se développant un peu plus chaque jour), à la détermination d'effectifs normatifs et à un suivi pointilleux de la gestion maîtrisée des salaires La focalisation sur ces

⁽¹⁾ GUALINO\Villa, VIALE SETTIMIO Severo , les Dispositifs de la Formation Continue en Algérie, Edition, Vuibert, Paris, 2003, Page 19.

deux éléments, n'empêche pas la fonction Ressources Humaines d'intervenir sur d'autres thématiques et segments d'activités, mettant ainsi en évidence son rôle qualitatif au sein des entreprises.

2. Le trajet de la formation en Algérie

2.1 La formation dans les années 1960-1970 ⁽¹⁾

Durant cette période l'Algérie a été marquée par un volontarisme nationaliste qui a vu naître un sentiment d'adhésion énorme de ressource humaine à la politique des entreprises propriété à travers l'état qu'est ; la stratégie de la formation a été articulée à partir de la nécessité de pallier le manque important des ressources humaines dans les entreprises manque causé par le départ de l'encadrement économique colonial la formation a revêtu un caractère d'urgence nationale et constitué le levier de construction de la compétence managériale à laquelle aura échoué la mission de gérer l'après l'indépendance ; les programmes de coopération bilatérale et la solidarité des pays socialistes ont suffi à envoyer de grandes vagues de jeunes étudiants ou des cadres en exercice en formation de perfectionnement ou de renforcement des capacités ; durant cette période la formation, même si elle n'a pas constitué l'aspect le plus important de la gestion des ressources humaines elle a tout au moins constitué un axe majeur de la politique de construction de l'Algérie nouvelle l'effort de l'état à travers les secteurs de l'éducation de la formation et de la recherche universitaire et combinée à celui des entreprises à travers les actions de coopération a permis la formation une large généralisation des cadres qui continuent, jusqu'à aujourd'hui à constituer la source fondamentale du management aussi bien dans les administrations que dans le secteur économique et à partir de l'année 1970 l'état algérien a créé deux instituts du pétrole (IPA) et l'institut national de hydrocarbure (INH) est en une relation directe avec l'entreprise Sonatrach durant cette période et jusqu'à un passé récent, les cadres formés par ces instituts sont systématiquement injectés dans l'industrie pétrochimique algérienne.

⁽¹⁾GUALNO villa, SEVERO Viale Settimio, Op.cit, Page 17.

2.2 La formation dans les années 1980 :

L'effort de formation durant cette période a été fortement ralenti contrôlé puisqu'il y a l'instruction de l'état parti dans la gestion des affaires des entreprises aussi les effets du choc pétrolier sur les finances publiques a conduit vers la réduction

de dépense de formation des personnels public notamment à l'étranger la politique de la formation devient alors un processus de marchandages et de négociations implicites ou explicites direct ou indirects entre des groupes et des parties prenantes, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise souvent aux intérêts divergents.

2.3 La formation à partir les années 1990 :

A partir des années 1990 la formation est entrée dans une phase de transition vers une économie de marché, ayant abouti à des restructurations profondes des secteurs industriels, et une ouverture vers le privé de formation professionnelle et l'implantation des entreprises ; de la plupart des activités manufacturières et des services.

La naissance d'un large secteur privé de formation professionnelle et l'implantation des entreprises étrangères qui ramènent de nouvelles pratiques de ressource humaine et de gestion ont impulsé une dynamique de prise de conscience de la nécessité de rationaliser l'effort et la dépense de la formation ,les entreprises veillent à donner à la formation une dimension stratégique puisqu'il a été inscrit dans la perspective d'adaptation des entreprises à la nouvelle donne de l'environnement économique mondial dans lequel elles s'insèrent graduellement.

De plus en plus les entreprises élaborent des plans de formation centrés sur le renforcement des compétences existantes et même avec la création de nouvelles compétences à même de consolider leur rentabilité et leur compétitivité face à des entreprises étrangères plus offensives sur le plan du marketing et de recrutement .⁽¹⁾

⁽¹⁾GUALNO villa, SEVERO Viale Settimio, Op.cit, Page 17.

Les transformations du marché du travail et les impératifs d'une adaptation permanente poussent les entreprises à intégrer dans leur plan de formation, l'impératif de renforcer l'employabilité des salariés, leur polyvalence et les possibilités de leur le déploiement à l'international ou dans un environnement multiculturel.

Section 01: Les enjeux de la formation :

1. La politique de la formation

Chaque fonction au sein de l'entreprise met en œuvre une politique, afin de remplir sa mission. Aussi la formation ne fait pas exception à cette règle. En effet, sans une politique clairement définie, on ne peut pas comprendre et saisir la place et l'intérêt de la formation.

La politique de formation donne le sens c'est-à-dire les buts que l'entreprise cherche ou veut atteindre par l'entremise de la formation. C'est d'elle que partent les principes d'organisation à respecter notamment le partage des responsabilités et des rôles en matière de formation ou encore sa centralisation.¹

En clair, c'est de la politique de formation que partent les stratégies et les orientations données à la formation. C'est donc à juste titre que **Jacques SOYER** indique que : « la politique de formation doit être écrite et diffusée »

Alors la politique de la formation doit répondre aux objectifs globaux de la formation, et désigner les principes à suivre pour que ses actions soient efficaces.

1.1 Les objectifs de la politique de la formation :

- une meilleure adaptation aux postes de travail actuels ou futurs ;
- le développement d'une mobilité dans l'entreprise ;
- le maintien de l'emploi, face aux restructurations ;
- le maintien d'un bon climat social ;
- Être apte à l'utilisation de l'ensemble des NTIC ;

Les buts visés par la politique de formation permettent de définir les types de formations à développer dans l'entreprise.

¹ THEVENET Mairice, Approche de la Formation Contenue Dans L'entreprise, in revue française de gestion N°65-66, Edition, Vuibert Paris, novembre 1989, Page 42.

1.2 Les types de formation :

1.2.1 La formation initiale :

C'est les cursus scolaire dit "classique", généralement les études se poursuivent du collège jusqu'aux formations supérieures. Ce type de formation n'est ni accessible aux adultes salariés ni aux demandeurs d'emploi. Le mode de fonctionnement est traditionnel, sans alternance.

1.2.2 La formation professionnelle :

Elle s'adresse à tout type de public : des jeunes de 16 ans jusqu'aux adultes, salariés ou non, en recherche de qualification. Axée sur les matières techniques, la formation professionnelle permet en général de déboucher sur la vie active.

Elle privilégie l'acquisition d'un savoir-faire professionnel, mais ne reprend pas toujours l'ensemble des disciplines générales, voire pas du tout dans certains cas. Elle se fait souvent en alternance, mais propose aussi un parcours individualisé adapté, selon le niveau scolaire et les acquis professionnels. La formation est présentée sous forme de modules validés séparément, le diplôme ou certificat est obtenu lorsque l'élève a réussi tous les modules. L'examen se fait sur le niveau scolaire et par un contrôle des connaissances. La formation professionnelle se divise en deux parties : la formation accessible à tous et la formation réservée aux personnes en activité (salariés, chefs d'Entreprise). Ces dernières font partie de la formation continue.¹

1.1.3 La formation continue :

Salariés et demandeurs d'emploi peuvent suivre une formation concernant l'environnement dans le cadre de la formation continue Elle est dispensée dans

¹ HOSDEY Alain et autre, Formation en entreprise (les Clés De la réussite), Edition, de cci sa Belgique, 2009, Page 33.

souvent nécessaire pour suivre l'évolution technologique d'une profession. le cadre du budget formation d'une entreprise et s'adresse aux salariés de celle-ci, ou pour les demandeurs d'emploi dans le cadre des stages. Elle est

1.1.4 La formation diplômante :

Nous parlons de formation diplômante lorsque l'objectif principal de la formation est l'obtention d'un diplôme c'est-à-dire un certificat ou une attestation de qualification c'est-à-dire titre de compétence .la reconnaissance par un diplôme peut être :

Réglée : la formation répond à des normes fixées par une législation, et le diplôme est délivré en vertu de celle-ci par une institution agréée, ou directement par une institution publique

Reconnue : un secteur d'activité, une profession ou des acteurs économiques reconnaissent et apprécient un diplôme pour la qualité de la formation .

1.1.5 Formation de Perfectionnement : Le perfectionnement amélioration et adaptation des connaissances déjà acquises. Il a pour but d'améliorer les connaissances et les compétences d'une personne disposant déjà d'une qualification dans laquelle apparaît de fois des lacunes telles que manque de maîtrises des connaissances pratiques ou ignorance des progrès techniques ;

1.1.6 Formation de recyclage

Le recyclage est une formation par laquelle une personne met à jour ses compétences dans une discipline, une technique ou un métier pour lui permettre de s'adapter au progrès industriel et scientifique. Cette formation lui est nécessaire pour continuer d'exercer les tâches de son poste actuel ou d'un autre plus intéressant qui pourrait être occupé dans le futur⁽¹⁾

⁽¹⁾ HOSDEY Alain et autre Op.cit. Page 33.

1.1.7 Formation inter et intra entreprise :

La formation inter entreprise est ouverte à toutes les entreprises intéressées par un sujet. La formation intra entreprise est spécialement mise sur pied ou adaptée pour une entreprise déterminée, et on l'appelle aussi la formation sur Mesure.

1.1.8 Formation sur le tas :

La formation se faisant sur le poste même de travail et le lien d'apprentissage était l'atelier au le bureau, cette formation permet au bénéficiaire d'apprendre et de s'adapter aux exigences, au changement technique dans leurs postes ²

2. Le plan de formation :

Le plan de formation est un ensemble cohérent et ordonné des actions de formation nécessaires pour résoudre les problèmes de compétences existant dans l'entreprise. Tandis que le plan de formation est élaboré et gérer par plusieurs étapes :

2.1 Etapes 1 : Identification et analyse des besoins de formation

Cette première phase du cycle de la formation permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés. L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement

en début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année. Cette planification est faite en fonction des activités de l'entreprise par le comité de formation. Ainsi, ce comité a comme principales tâches d'identifier les besoins de formation, de les planifier et de voir. Au bon fonctionnement des formations offertes. Un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle

¹ HOSDEY Alain et autre, op.cit. Page 33.

² Ibid., Page 34, 35

et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétence essentielle ou requise

2.2 Etape 2 : planification de la formation

La planification de la formation consiste à organiser le programme de formation de telle manière qu'il puisse s'intégrer aisément aux activités courantes de l'entreprise tout en visant l'atteinte des objectifs prédéterminés, une planification efficace doit pouvoir réduire les effets négatifs des contraintes internes et externes ⁽¹⁾

Lorsque les grilles d'identification des besoins de formation sont toutes complétées, une compilation est alors effectuée. Ensuite, la direction établit des priorités parmi les besoins de formation en fonction des objectifs de l'organisation. Les questions suivantes sont alors posées :

Quelles sont les formations à réaliser dans notre organisation ?

- Quel Sont les objectifs de la formation?
- Quel type de formation devons-nous privilégier (interne ou externe) selon les Compétences à développer ?
- Quel est notre échéancier ?
- Qui sera le formateur ?
- Qui participera à la formation ?

Les réponses à ces questions seront rassemblées dans un plan global de formation qui agira comme aide-mémoire et qui permettra de bien gérer le développement des compétences du personnel. De plus, il est suggéré de diffuser à l'ensemble de l'organisation afin d'informer tous les employés des formations futures. Par la suite, le responsable de la formation ou le gestionnaire doit élaborer des plans spécifiques pour chaque formation qui sera donnée dans l'organisation. À ce sujet, il est recommandé de prendre contac

¹ CITEAU Jean Pierre, Gestion des Ressources Humaines. Principes Généraux et Cas Pratique, édition Armant colin, Paris 1994, P.85.

t avec le formateur interne ou externe afin de lui demander comment il désire diffuser la formation.

2.3 Etapes 3 : diffusion de la formation

Il n'y a aucun lien direct entre la qualité de la préparation d'une activité de formation et la qualité de sa diffusion. Une fois que le contenu de la formation a été développé, l'entreprise doit veiller à une diffusion efficace. Lorsque l'ampleur de la formation le requiert, la responsabilité de la diffusion peut être confiée à plusieurs personnes. De plus, il faut prévoir le matériel nécessaire tel un rétroprojecteur, un ordinateur, un tableau et des crayons ou un tableau à feuilles mobiles pour favoriser le succès des activités de formation: ⁽¹⁾

2.4 Etapes : l'évaluation de la formation :

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressources pour l'entreprise. Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements. Plus spécifiquement, l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la situation de départ à la nouvelle situation), il est possible de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les employés et si celle-ci s'est traduite par des retombées concrètes pour l'entreprise: ⁽²⁾

⁽¹⁾ CITEAU Jean Pierre, op.cit, Page 86

⁽²⁾ Dumais Jean-François, Guide de Gestion des Ressources Humaines, Édition Québec, paris, 2003 ,Page 86.

CYCLE DE LA FORMATION

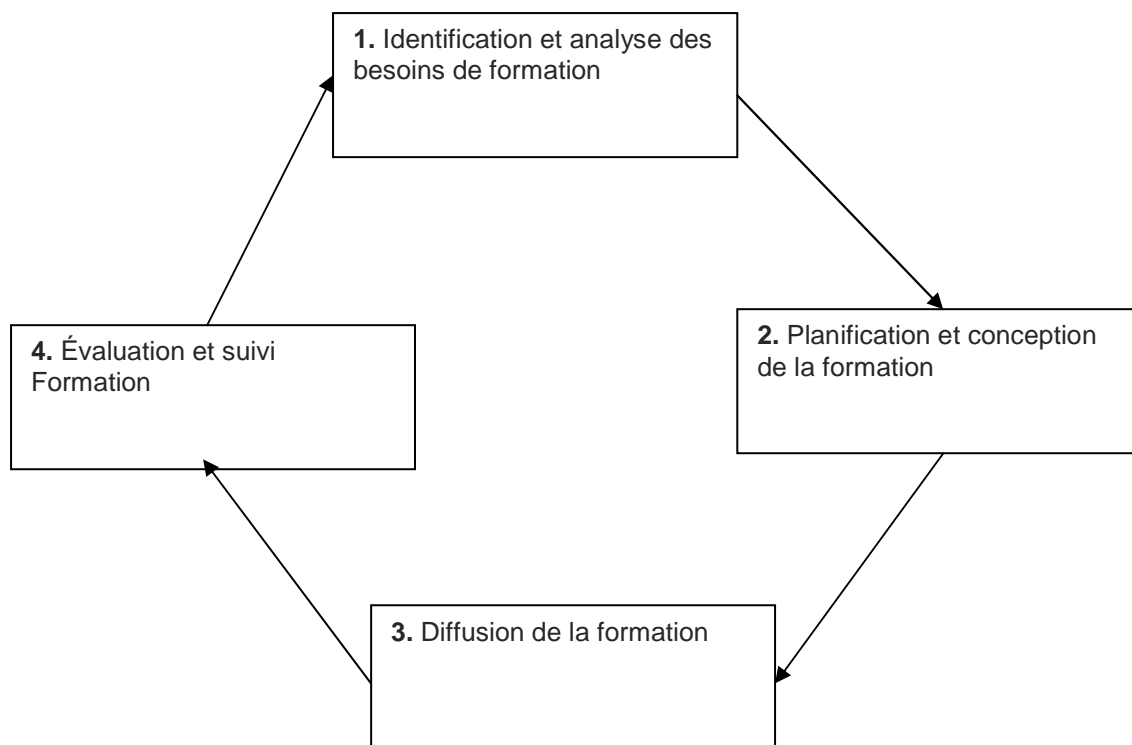


Figure N°01 : LE CYCLE DE FORMATION Source : Jean-François Dumais, «Guide de Gestion des Ressources Humaines »,2003Page86 .

Section 2 : la formation et développement de compétence

La notion de la formation continue comme développement des compétences consiste en des actions organisées en fonction des besoins identifiés, puis consolidées dans le plan de formation. La formation ne peut être dissociée de la culture de l'entreprise, car au-delà de l'acquisition de connaissances, elle influe directement sur le comportement, les attitudes et les relations des

1. Valorisation des compétences par la formation

La compétence s'inscrit dans une culture. La culture est un soubassement caractéristique et relativement stable alors que la compétence fait appel à des notions de créativité, d'initiative, d'incertitude et de complexité. Lorsqu'une entreprise a défini son projet, la formation devient l'élément fédérateur pour décliner les différentes orientations du projet d'entreprise. Si la culture de l'entreprise est très orientée sur la concertation, l'analyse des besoins devra se faire de façon concertée. Si la culture vise à une autonomie et à un partage des responsabilités, la formation devra prendre cette valeur comme élément de base pour organiser les actions. De même si la culture de l'entreprise est de développer le travail en équipe, les méthodes pédagogiques devront développer le travail en groupe. Selon LATOUCHE « aujourd'hui toutes les entreprises ou presque parlent des compétences la gestion des hommes est devenue la gestion des compétences, l'évaluation porte sur les compétences, la formation est au service des compétences »¹

Toutefois, lorsque la culture de l'entreprise n'a pas été clairement définie, la formation peut être un facteur de création d'une culture d'entreprise. Cette approche représente cependant le risque de créer des comportements qui n'ont pas été envisagés par la direction. Il est donc préférable de définir avec la direction générale, et en concertation avec les principaux acteurs, les orientations de comportements culturels souhaités avant d'engager le plan de formation.

¹PENSO-LATOUCHE Annick, savoir -être compétence ou illusion , Édition liaisons, paris, 2000, Page 16.

La pratique de la formation a connu selon **LEVY-LEBOYER** trois grandes phases :

La 1^{ère} phase : était caractérisée par une nette séparation entre les activités de formation et les activités de travail, la formation était considérée comme devant se réaliser, avant l'intégration du travailleur dans le milieu de travail.

La 2^{ème} phase : était marquée notamment par l'apparition de la formation professionnelle continue et qui suppose que la formation doit intervenir sur le lieu même de travail, c'est-à-dire en accompagnement du travail.

La 3^{ème} phase : était caractérisée par l'émergence de la conception actuelle de la formation, qui considère que la variable acquisition des compétences n'intervient ni avant, ni même en même temps que le procès de travail, mais s'opère au cours même du travail et par son intermédiaire.

L'entreprise a désormais besoin de cette conception de la formation dans laquelle les individus d'une organisation sont invités à développer leurs compétences.⁽¹⁾

La formation se rapporte à l'accroissement des habiletés dont les employés ont besoin pour accomplir plus efficacement leurs tâches actuelles, selon le **BOTERF** les organisations devront quitter le raisonnement actuel en termes de formation qui est considérés chez la plupart comme des coûts à minimiser, pour passer à un raisonnement en termes de production développement maintenance des compétences.²

La formation doit être intégrée dans un processus organisé et permanent, processus qui impose pour l'entreprise de se transformer en un véritable milieu de développement des compétences.

La formation professionnelle, est avant tous un investissement immatériel qui doit permettre selon Bertrand SCHWARTZ à l'individu de trouver des solutions

¹LEBOYER Levy, La gestion des compétences, Edition d'Organisation, Paris, 1996, Page 56.

² GUY Boterf, Ingénierie et évaluation des Compétences, 6 Edition d'organisation, paris, 1990, Page 38.

aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et de provoquer un changement dont il est conscient.

La formation est particulièrement importante pour les organisations qui sont aux prises avec des taux de production stagnants ou décroissants, elle l'est également pour celles qui intègrent rapidement des technologies de pointe à leur processus de production et qui sont, par conséquent, particulièrement touchées par le manque de connaissances et habiletés de leurs employés.

La formation a connu un développement important au début des années 70, avec en particulier, l'influence des nouveaux textes législatif sur la formation.

Au seuil de l'an 2000, la formation est devenue une variable clé de la GRH, l'investissement formation est une préoccupation majeure des entreprises.

2. Les objectifs de la formation :

2.1 Les objectifs pour l'entreprise :

- ❖ L'adaptation des connaissances pour le maintien et la consolidation des savoirs des personnes à leur poste de travail actuel.
- ❖ La formation est un moyen de communication sociale et de mobilisation pour un projet commun (lancement d'un projet d'entreprise). Par la transversalité des échanges, elle permet d'ajuster les pratiques de communication entre les différentes hiérarchies.
- ❖ Par ailleurs, la formation demeure une réponse à des besoins spécifiques. Il s'agit ici de formation non directement liée au contenu spécifique du travail comme celle concernant les domaines de l'hygiène, la sécurité et des conditions de travail
- ❖ L'adaptation à des nouvelles technologiques qui permet à l'entreprise d'améliorer la rentabilité

2.2 Les objectifs pour les salariés :

- ❖ La formation inter-entreprise, (c'est-à-dire avec des personnes appartenant à des entreprises différentes, mais exerçant des fonctions comparables), peut améliorer les compétences individuelles par un échange d'expériences (relations transversales).
- ❖ Le salarié, par le biais de la formation, améliore ses connaissances de base indispensable pour une adaptation rapide. Chaque salarié doit pouvoir, à son initiative ou à celle de son responsable hiérarchique, améliorer la qualité de son travail, ne serait-ce qu'en fixant des normes de qualités supérieures à celles requises précédemment, être capable a utilisé des nouvelles technologies
- ❖ la formation favorise pour le salarié l'adaptation aux nouvelles exigences du poste de travail.
- ❖ Pour les nouvelles recrues, cette adaptation fait souvent partie de la phase d'intégration qui prolonge le processus de recrutement. Elle peut s'effectuer pendant la période d'essai
- ❖ accéder à un niveau supérieur de qualification
- ❖ changer d'activité ou de profession

Section 01 : La politique de la formation chez ALCOVEL selon le Document interne de l'entreprise.

1. Le cadre législatif de la formation à ALCOVEL

Il s'agit ici des textes pris par le code de travail à l'entreprise ALCOVEL pour préciser et de clarifier un certain nombre des dispositions qui réglementent l'organisation de la formation professionnelle des salariés ;

« **Article-134** : la formation professionnelle, seul garant du développement socio-économique et professionnel est une obligation qui s'impose à l'employeur et au travailleur. »

« **Article-136** : pour toute mise en formation l'employeur est tenu de favoriser les candidatures internes dans les limites du budget alloué et du programme arrêté. »

« **Article-137** : la formation constitue à la fois un droit et une obligation pour le travailleur. Elle ne peut donner systématiquement lieu à une promotion sauf d'opposition contraire prévue par le contrat de formation. »

Il est évident que ces lois représentent une initiative importante qui oblige l'employeur à former ses travailleurs. Puisque la formation est une pratique contemporaine qui puise son importance sur le plan socio-économique de l'entreprise. À l'instar l'entreprise doit bénéficier de la formation selon la participation financière d'employeur, le capital de temps de formation alloué à chaque salarié et la concertation ce fait dans l'entreprise en matière de politique de formation. La formation professionnelle génère et mobilise selon des normes coûts ; L'entreprises doivent allouer une part de leurs budgets à cet effet.

2. La formation au sein de l'entreprise ALCOVEL elle a des objectifs qui sont les suivants :

Maintenir et améliorer les performances générales du personnel en accord avec les objectives qualités de l'entreprise

- Mettre en œuvre les voies et moyens pour assurer aux personnes les compétences requises afin de réaliser, au mieux les tâches qui sont confiées à tout chacun dans le cadre de la gestion de la qualité.

3. plan de formation :

3.1 L'identification et l'analyse des besoins de formation :

Chaque année le chef service de formation saisit les différents structures pour une note internes a la quelle doit répondre sur un formulaire afin d'exprimés leur besoins de formation

3.1.1 L'analyse des besoins de formation

Le chef de service formation reçoit des demandes de formation qu'il analyse, il renseigne ensuite le formulaire en précisant

- L'intitulé de la formation ;
- L'objectif de la formation ;
- La durée de la formation ;
- Le programme de la formation ;

3-1-2) Les étapes d'identification du plan de formation :

Le chef de service évalue financièrement l'ensemble des actions de formation, il est classé les priorités ensuite il élabore le plan de formation en renseignant le formulaire qu'il soumet au responsable du système gestion qualité (RSGQ) soumet à son tour ce plan a la commission pilote qualité(CPQ) pour le valider

Si le plan est jugé adéquat et également validé il est retourné au service formation pour sa mise en œuvre

Si par contre il est jugé inadéquat et ou non validé il retourné au service formation pour sa révision.

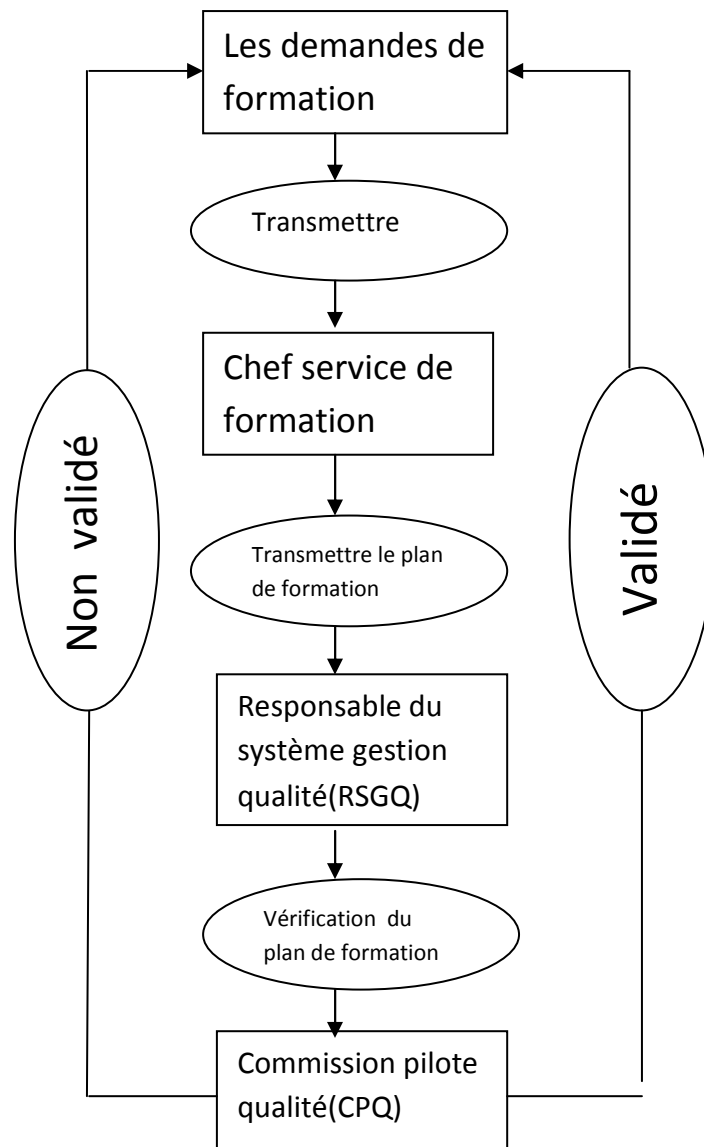


Figure : 02 Les étapes d'identification du plan de formation à ALCOVEL

3.1.3 Le suivi des actions de la formation :

Le chef de service formation suit le déroulement des actions de formation quelque soient leurs nature, forme ou durée, conformément aux dispositions des conventions et accords établis

3.1.4 L'évaluation de la formation au sein de l'entreprise

Le chef de service formation procède à une évaluation du niveau d'atteinte des objectifs des action de formation sue conjointement avec les responsables des départements ayant la charge d'évaluer l'effet de la formation sur l'agent en se basant sur les critères figurant sur l'évaluation des actions des formations internes et celles des animateurs s'effectuent sur les formulaires, l'analyse de ces documents permet annuellement la révision éventuelle de la liste des formateurs et celle des organismes formateurs

Le délai, d'évaluation de l'agent formé est fixé comme suit :

- ❖ Trois mois pour le personnel d'exécution
- ❖ Six mois pour le personnel de maitrise
- ❖ Neuf mois pour le personnel d'encadrement

3.1.5 L'enregistrement :

Au terme de chaque action de formation, le chef de service formation procède a son enregistrement de la formation de l'évaluation sur le registre il met systématiquement à jour le dossier de formation et élabore les bilans de formation qu'il transmet au sous direction des ressources humaines.

Section 02 : la typologie de la formation au sein de l'entreprise ALCOVEL selon le document interne de l'entreprise.

1. Les modes de formation au sein de l'entreprise ALCOVEL :

On distingue deux types de formation qui sont les suivant :

1.1 La formation interne : le chef de service formation procède au choix des animateurs selon le fichier des formateurs interne qualifiés pour assuré le cycle de formation considéré

Elle concerne plusieurs salaries elle se déroule dans les locaux d l'entreprise ; le complexe dispose d'une salle de formation ou il ya les machine pour faire la formation .Pour les personnels d'exécutions, les personnels de maitrise et il organise une partie de la formation sur les lieux de travail parce que il ya des machines qui manquent dans la salle de formation .Et pour ce qu'il concerne les personnels d'encadrement c'est dans leurs postes de travail que la formation se déroule

La formation interne est conçue au sein de l'entreprise c'est elle qui élabore les programmes pédagogiques, la nature des actions, la durée des formations.

Les formateurs sont quelque fois des travailleurs de l'entreprise, quelque fois l'entreprise faits appel à des formateurs externes sous des conditions négociées

Il ya également des formateurs étrangers dans le cadre d'achat d'équipement avec formation incluse ou non selon le cas

Dans le cas de formateur internes à l'entreprise le service formation sélectionne ses derniers sur la base de critères et des objectifs de la formation

1.1.1 Les objectifs de la formation interne

- Réaliser des transferts de compétences

- Elle est conçue pour accompagner l'évaluation d'un salarié vers un autre métier
- Elle est un moyen pour gérer les compétences rares

A- Les objectifs de la sélection

- Fixer les règles et les modalités de sélection des formateurs internes
- Fixer les centres en vue de leur qualification
- Fixer les modalités et les critères de leur évaluation

B- Le responsable :

Le chef de service formation est responsable de recueil des candidatures potentielles en vue de constituer l'équipe des formateurs internes

Le S/DRH et RSGQ sont chargés de l'épuration de la liste des candidats proposées et de sa transmission au (DGA) ou direction générale administrative

La direction générale administrative approuve et valide la liste des formateurs internes

C- Règle et modalité de sélection

Le service formation recueille auprès des structures la liste des candidats potentiels pour assurer les fonctions de formateur il en constitue une proposition préliminaire qu'il soumet au S/DRH

La S/DRH en collaboration avec le RSGQ procède à l'étude de cette proposition en consultant les dossiers personnels des candidats puis transmet une liste affinée au DGA pour approbation et validation

La liste validée est conservée au niveau du personnel, de la formation et enregistrée par le RSGQ

Les formateurs retenus sont informés du programme annuel de la formation

D- Les critères de qualification

- 📌 Connaissance approfondie dans le domaine considéré
- 📌 Connaissance des processus et activités de l'entreprise
- 📌 Aptitude à communiquer

 Connaissance en pédagogie

C- Les modalités d'évaluation :

Après chaque formation les participants devront évaluer la présentation du formateur sur le formulaire

L'analyse des commentaires des stagiaires servira au service formation pour mener des actions correctives éventuelles pour améliorer la qualité des formations dispensées

1.2 La formation externe :

Le chef de service formation de l'entreprise d'ALCOVEL établit un contrat avec un dispensateur extérieur, ce dernier est maître d'œuvre de l'action de formation et assure la responsabilité pédagogique, A l'époque le complexe envoyait en formation à l'étranger les ouvriers d'exécution, chez les fournisseurs de machine et des équipements (la France, la Belgique, l'Allemagne) actuellement le complexe a cessé cette méthode et fait appel aux anciens ouvriers pour transmettre leur savoir


La formation externe se présente sous deux formes :

A- La formation de la langue durée : le complexe envoie les salariés dans des centres et dans les écoles de formation pendant plusieurs jours.

L'entreprise signe un contrat avec l'un de ces centres ou écoles de formation pour un domaine bien précis ce contrat est établi sous certaines conditions qui sont :

Les moyens pédagogiques sont fournis par un prestataire de formation obligatoirement agréé par la direction de formation DFP

L'entreprise doit établir avec le prestataire une convention de formation ou un bon de commande, qui doit obligatoirement comporter les mentions suivantes :

 L'intitulé de formation

- ✚ La nature du stage de formation (adaptation, promotion acquisition ou perfectionnement des connaissances)
- ✚ La durée de stage et les effectifs concernés
- ✚ Les modalités de déroulement et de sanction de la formation

1.2.1 Les objectifs de la formation externe :

- ❖ Elaborer avec les départements techniques et les délégations régionales
- ❖ Les formations visent l'acquisition de savoir faire et de méthode
- ❖ L'adoptant de nouvelle pratique de nouveau comportement
- ❖ Affiner les compétences de l'entreprise

1.3 Le séminaire chez l'organisme :

Le séminaire se déroule chez l'organisme de formateur, qui est spécialisé dans un domaine particulier, selon les modalités spécifique sur les quelles s'arrangent les deux parties.

L'organisme formateur envoie une invitation a chef de service formation de l'entreprise pour l'informer du séminaire, de son objet sa date, de son lieu et de son prix

Quand le chef de service reçoit l'invitation, il organise une réunion avec le responsable du système gestion qualité et le directeur général de l'administration.por voir s'il est utile d'assister à ce séminaire, s'il trouve que ce séminaire est important il contacte l'organisme formateur pour avoir plus d'information sur le programme, et établir ensuite un accord avec lui

1.3.1 Les objectifs des séminaires

- ❖ L'objet de séminaire : l'entreprise regarde d'abord le thème si c'est ce lui souhaite, si c'est la formation quelle veut faire ;
- ❖ Le prix : l'entreprise étudie le prix, évalue ses capacités financiers et décide à participer au séminaire ; la date, l'entreprise consulte son programme et apprécie si la date lui convient ou elle a prévu d'autre actions a cette date.

- ❖ Le lieu : l'entreprise décide également en fonction du lieu car l'éloignement du lieu du séminaire engendre des frais supplémentaires, comme les frais du déplacement et les frais d'hébergement.

Section 01 : Présentation de l'organisme selon le document interne de l'entreprise ALCOVEL.

1. l'organisme d'accueil :

L'organisme a été créé par ordonnance n° 66-128 du 21/07/1966, elle fait parti des premières à mettre en application le système de gestion socialiste en 1977. Pour ce faire, la société nationale des industries textiles a mis en place un réseau dense d'unités de production et de commercialisation.

1.1 Historique de l'entreprise ALCOVEL SPA

L'Algérie des cotonnades et velours d'AKBOU qui est par abréviation ALCOVEL est un complexe de textile intégré, c'est-à-dire à partir de la matière fibreuse (coton, acrylique), on obtient un produit fini à la confection. Le projet est inscrit au deuxième plan quadriennal signé le 31-01-1977 entre la société nationale SONITEX et la société de SYBERTRA LE PEIGNE Belgique

L'individualisation du projet est intervenue le 25-09-1978, et la durée de sa réalisation est de 36 mois à partir de la mise en vigueur du contrat. Les travaux de réalisation débutent le 25-11-1978.

La réception provisoire a eu lieu le 28-07-1983 et la réception définitive le 07-11-1978 ; et grâce à sa dimension et la complexité de sa gamme de fabrication, ALCOVEL devenu société par action (SPA) le 15-01-1998, alors le complexe est l'unique en son genre dans le tiers monde et le quatrième dans le monde.

Il se compose d'un pavillon administratif, trois magasins de produits chimiques, pièces de rechanges, marchandises et trois ateliers de filature, tissage, finissage et un bloc de services généraux et un centre de formation et d'orientation, sa capacité de production est de 05 millions de mètres linéaires de velours par année.

1.2 Emplacement géographique de l'entreprise

Le complexe est implanté sur le territoire de la commune d'akbou, wilaya de Bejaia, à 7km du chef lieu de daïra d'Akbou sur la route national n°26 menant vers Alger et 70km à l'ouest de la wilaya de Bejaïa. Le complexe est limité au nord par des propriétés privées au sud par l'entreprise MACSOUM, à l'est par un oued et à l'ouest par un chemin menant vers la daïra d'Ighram.

1.2.1 La superficie de l'entreprise :

L'usine occupe une surface totale de 158400m²

La surface couverte est de 62430m²

1.3 L'effectif des employés

L'effectif total de l'entreprise est comme suit :

- Cadre : 44
- Maitrises : 46
- Exécution : 362
- Total : 452

Section 02 : Structure et activité de l'organisme selon le document interne de l'entreprise.

2. Mission des tâches différentes structures

2.1 Direction générale du complexe : La direction du complexe est assuré par un directeur (PDG) elle constituer par un secrétariat, service hygiène et sécurité formé par une section prévention, section protection incendie et par une section gardiennage.

2.2 Direction Approvisionnement et Commerciale (DAC)

Elle contrôle l'activité de l'approvisionnement et la commercialisation des produits finis, son plan d'action nécessite une coopération avec les autres services de l'entreprise. Elle se subdivise en deux sous direction à savoir :

2.2.1 Sous direction Approvisionnement

Elle fonctionne à l'aide de deux services :

- **Service gestion des stocks :** Il assure la gestion des magasins matières
Premières, produits chimiques et magasin pièces des rechanges.
- **Service achat :** Il regroupe deux sections achat locaux et achat extérieur.

2.3 Sous direction des ressources humaines :

Elle se charge de la gestion des ressources humaines de l'entreprise, elle est sensée à contrôler tous les mouvements des salariés, cette direction est composée des services suivant :

- **Service du personnel :** Il gère la paie, les carrières et il est subdivisés en section (section paie, section gestion des carrières et section administrative).
- **Service social :** Sa mission est de faire une mobilité interne des salariés, changement de poste et réaffectation, il comporte les volet suivant section des œuvres sociale financée par les cotisations des salariés qui s'estime à 03%du salariés par mois, la section cantine, la section coopérative et en fin le centre médico-social.

- **Service des moyens généraux :** Il a pour mission essentielle la gestion des services généraux à savoir l'approvisionnement du complexe en matières et fournitures de bureau, en produits d'entretien et il responsable des réparations et de l'entretien des bâtiments. Il est constitué par trois sections (section générale, section assurance, section transports du personnel).

- **Service de formation et d'organisation (CFO)**

Le rôle de (CFO) est de suivre et encadrer les stagiaires issus des privés et Institue étatique comme :

- Institue univers d'Akbou, et l'INSIM de Bejaia
- Des centres de formation professionnelle Abou Tazmalt
- Des universités comme, TIZI OUZO et de Bejaia...

- UNSFP de Bejaia

Entre autre le CFO vielle à la bonne fonction des stages et de la formation, par la mise à disposition des stagiaires et des apprentis, les conditions de réussite, les stages sont a la fois profitable à l'entreprise et aux demandeurs de formation

- ❖ **Le service de formation :** prend en charge la formation des ouvriers et des agents de maîtrise ce service est composé de quatre section
- ❖ **La section de l'orientation :** elle est chargée de répondre aux demandes d'emplois, des tests d'orientation ou d'affectation et du recrutement
- ❖ **La section de la formation interne**
- ❖ Elle est chargée d'élaborer le programme de formation, de la formation du personnel et son suivi.
- ❖ **La section de formation externe :** elle est chargée de prospection des organismes promoteurs, d'envoi du personnel en formation et le suivi du personnel

- ❖ **Section d'apprentissage** : le suivi de leur apprentissage ainsi que le suivi administratif

2.4 La direction production et qualité(DPQ)

Est une structure de base de l'entreprise. Elle est constituée d'ateliers dépendants les uns des autres, sa mission consiste à l'élaboration et la réalisation des plans de production, maintenance des équipements et le contrôle de qualité en collaboration avec l'ensemble des structures elle est divisée en six sous direction qui sont :

2.4.1 Sous direction filature :

Elle a pour mission la gestion des ateliers par lesquels débute le processus de production

2.4.2 Sous direction tissage :

Son rôle est le traitement des fils de coton issus de l'atelier de filature.

2.4.3 Sous direction finissage: Son rôle est le traitement des fils et tissus (blanchiment, teinture) pour qu'il soit prêts a la consommation.

2.4.4 Sous direction planification : elle assure les activités de planification, étude statistique des produits

2.4.5 Sous direction qualité : elle est régulatrice de la production, elle agit par l'intermédiaire d'un département de contrôle de qualité.

2.4.6 Sous direction maintenance : elle assure la maintenance des machines de toutes les structures productrices.

2. les activités de la société d'ALCOVEL :

ALCOVEL (SPA) Akbou est une société spécialisée dans le domaine du textile, elle assure la production de tissu et de velours destiné à habillement sous forme de Cotes fines, moyennes et grosses et un autre type de velours pour l'ameublement. En -outre elle produit la toile.

2.1 Production (nature et quantité) :

Le complexe est d'une capacité productive de 2200tonnes/an de fil de coton 500.000ML (mètre linéaire) par an de tissu tous types .le complexe comporte trois ateliers de production ou s'effectue le traitement et la transformation de la matière première en produits finis

2.2 Approvisionnement nature et quantité

Tous les besoins en matière première viennent pratiquement de l'étranger notamment de la France, Espagne et de l'Allemagne ALCOVE importe essentiellement le coton d'une quantité de 2200tonnes/an, l'acrylique330tonnes/an et une quantité de 660tonnes/an de divers produits chimiques nécessaires pour la production elle utilise aussi quelque matières ordinaires tel que l'eau et l'électricité (17000KW), le gaz naturel400M carburant air comprimé, lubrifiants, vapru48tonnes/heure

Les ateliers de production

3. Différentes étapes de production :

4.1 Filature : Elle est divisée en trois lignes de fabrication :

- Ligne cardée.
- Ligne peignée.
- Ligne d'acrylique.

Au niveau de ces lignes la matière première subit les traitements suivants :

- Battage : la matière première (coton / acrylique) ouvraison de balles et subit des traitements et de nettoyage.
- Cardage : cette phase a pour rôle de complimenter le nettoyage, Démêlent et parcellisent les flocons pour former un ruban cardé.
- Réunissage : les rubans de carde sont réunis en nappe de 20.
- Peignage : les nappes homogènes subissent un nettoyage et la suppression des fibres courtes.
- Etirage : le ruban qui sort du réunissage subit un affinage par doublage et par étirage pour donner un ruban régulier.

- Filage : les rubans obtenus subissent une série des opérations (étirage, torsion) pour obtenir du fil avec un diamètre voulu.

4.2 Tissage : L'atelier de tissage est composé de deux salles :

- Salle de velours trame.
- Salle de velours chaîne.

Au niveau du tissage la fabrication du velours passe par trois opérations

- Ourdissage : l'ourdissage a pour but d'enrouler les files de chaînes sous une même tension et parallèlement entre eux et selon un ordre déterminé
- Encollage : Dans cette phase les files sont enduits de colle de façon à le rendre souple, glissant et résistant.
- Réunissage : Cette opération concerne les files retords, elle consiste à réunir autant d'ensouples d'ourdissage direct pour obtenir une ensouple de tissage désirée.
- Ensouplage : Son but est d'assembler autant de sections de files pour une ensouple de tissage.
- Rentrage : Elle consiste à introduire les files de chaîne dans les lamelles de casse chaîne, dans les lis et dans les dents de peignés.
- Canetage : Son rôle consiste à rouler sur des canettes qui sont destinées à alimenter la trame.

4.3 Finissage : Il est constitué de trois services :

- Préparation coupe.
- Blanchiment et teinture.
- Blanchiment et teinture.
- Apprêts.
- Préparation coupe : Cette phase procède à la coupe du tissu au lavage et le flamage.
- Blanchiment et teinture : Elle consiste à laver, teindre et à blanchir le tissu.
- Apprêts :
 - Apprêts trame chimique pour traiter le tissu d'habillement.
 - Apprêts trame mécanique pour le brossage du tissu.

- Apprêts trame chaîne pour traiter les articles de chaîne.
- Apprêts trame acrylique et jacquard

SECTION 01 :L'analyse des tableaux**1. Les caractéristiques personnelles des membres de l'échantillon :**

À savoir le sexe, la situation matrimoniale, l'âge, niveau d'instruction, l'ancienneté, la catégorie socioprofessionnelle.

Tableau N°01 : Distribution des membres de notre échantillon selon le sexe.

Sexe	Effectifs	Taux(%)
Masculin	81	88,04
Féminin	11	11,95
Total	92	100

Ce tableau montre que notre échantillon est constitué d'une majorité masculine avec un taux de 88,04%, contre un taux de 11,95% de sexe féminin.

A travers ces pourcentages, on arrive à concevoir que le sexe masculin est très élevé par rapport au sexe féminin et cela s'explique par la nature d'activité, c'est-à-dire le travail posté (3x8), les hommes sont donc plus disponibles dans ce rythme de travail, contrairement aux femmes qui subissent des contraintes comme le congé de maternité, les éducations de leurs enfants et les tâche domestique et aussi la plupart des femmes ne peuvent pas accomplir le travail de nuit.

Tableau N°02 : Distribution des membres de notre échantillon selon la situation matrimoniale

Situation Matrimoniale	Effectifs	Taux(%)
Marié	66	77,73
Célibataire	24	26,08
Divorcé	00	00
Veuf	02	2,17
Total	92	100

D'après les données de ce tableau, on constate que la majorité des salariés sont mariés avec un pourcentage de 77,73%, par contre les

célibataires représente un taux de 26,08%, et seulement un pourcentage de 2,17% des veufs, et aucun cas de divorce n'a été signalée.

Cela revient à l'âge de la plupart des salariés, ainsi que les conditions offertes par l'entreprise pour assurer la stabilité de l'emploi.

Tableau N°3 : Distribution des membres de notre échantillon selon les catégories d'âge.

Classe d'âge	Effectifs	Taux(%)
[26-34]	13	14,13
[35-43]	18	19,56
[44-52]	39	42,39
[53-62[22	23,91
Total	92	100

D'après les données de ce tableau, on constate que notre échantillon regroupe des effectifs de différentes catégories d'âge. La catégorie la plus dominante et celle dans l'âge se situe entre [44-52] avec un pourcentage de 42,39%, suivie de la catégorie d'âge [53-62] dont le pourcentage est de 23,91% tandis que la catégorie qui est entre [35-43] a un pourcentage de 19,56% et la plus faible est celle qui a l'âge entre [26-34] leur pourcentage est de 14,13%.

Ce qui explique que l'entreprise ALCOVEL est dominée par les anciens travailleurs car la plupart ont signé des contrats du type indéterminé ; et aussi on observe qu'il y a un manque de recrutement des nouveaux diplômés au sein de cette entreprise.

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

Niveau d'instruction	Effectifs	Taux(%)
Primaire	12	13,04
Moyen	24	26,08
Secondaire	34	36,95
Universitaire	22	23,91
Total	92	100

Ce tableau montre que 36,95% de notre échantillon ont le niveau d'instruction secondaire, puis un taux de 26,08% ont de niveau d'instruction moyen, enfin un taux de 23,91% de niveau d'instruction universitaire, et un taux de 13,04% ont niveau d'instruction primaire.

Ces données nous indiquent que notre échantillon n'a pas un niveau d'instruction très élevé.

Tableau N°5 : la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.

L'ancienneté	Effectifs	Taux(%)
[01- 10 ans]	21	22,82
[11-20 ans]	25	27,17
[21-30 ans]	46	50
Total	92	100

D'après ce tableau on constate que la moitié des travailleurs sont dans la catégorie de [21-30 ans] d'expérience avec un pourcentage de 50% succédé par la catégorie [11-20 ans]avec un pourcentage de et 27,17%, puis la catégorie [01- 10 ans]avec un taux de 22,82%.

Cela s'explique par la nature d'activité qui demande beaucoup de maîtrise, et d'enceinter pour crée un climat de collectivité entre les travailleurs ; dans le but d'augmenter la production.

Tableau N°06 : la répartition de l'échantillon selon les catégories socio professionnelles.

Catégorie socio professionnelle	Effectifs	Taux(%)
Cadres	09	9,78
Agent Maitrises	08	8,69
Agent d'exécution	75	81,52
Total	92	100

La plus part des membres de notre échantillon sont des agents d'exécution avec un pourcentage de 81,52% puis les cadres avec un pourcentage de 9,78% ensuite les agents d'exécutions avec un pourcentage de 8,69%de la population ciblé.

D' après ces données on peut dire que l'entreprise ALCOVEL possède un nombre assez élevé des agents d'exécution qui s'explique par la nature des tâches a établies par l'entreprise qui demande un nombre des agents d'exécution plus élevé pour réaliser les tâches de l'entreprise.

1. la première hypothèse :

« Les insuffisances professionnelles sont réduis par l'application de la formation au sien de l'entreprise. »

Tableau N°07: la distribution de la population d'étude selon le bénéfice d'une formation

Le bénéfice d'une formation	Effectifs	Taux(%)
Oui	92	100
Non	00	00
Total	92	100

D'après les résultats de ce tableau on déduit que100% de notre population d'étude ont bénéficié d'une formation.

Cela explique que l'entreprise ALCOVEL donne une importance à la formation puisque l'entreprise organise des rotations de formation dans le but d'améliorer les connaissances de leurs employés.

Tableau N°08: Le rapport entre l'ancienneté et le nombre de participation à la formation

Nombre de formation \ L'ancienneté	Une fois		Deux fois		Trois fois		Plus de trois fois		Totale	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
[01- 10 ans]	10	52,63	09	47,36	00	00	00	00	19	100
[11-20 ans]	09	36	04	16	09	36	03	12	25	100
[21-30 ans [01	2,08	10	20,83	30	62,5	07	14,58	48	100
TOTAL	20	21,73	23	25	39	42,39	10	10,86	92	100

D'après les résultats de ce tableau on constate que 42,39% de notre échantillon ont bénéficié trois fois à la formation professionnelle, tandis qu'on trouve un taux de 25 % ont bénéficié deux fois d'une formation professionnelle, ensuite un taux de 21,73% ont bénéficié une seule fois d'une formation , et seulement un taux de 10,86% qui ont bénéficié plus de trois fois d'une formation .

Pour les travailleurs qui ont bénéficié trois fois d'une formation représente un taux de 62,5% pour ceux qui ont de [21-30]d'ancienneté, puis un taux de 36% pour la catégorie qui ont [11-20]d'ancienneté.

Par contre les employés qui ont bénéficié deux fois d'une formation représente un taux de 47,36% pour la catégorie se situant entre[01-10] d'ancienneté, puis un taux de 20,83% pour la catégorie se situant entre [21-30]d'ancienneté, enfin un taux de 16% pour ceux qui ont [11-20 [d'ancienneté .

Par contre les salariés qui ont bénéficié seulement d'une seule fois, on constate un taux de 52,63% pour la catégorie qui se situe [01-10]d'ancienneté ensuite un taux de 36%pour la catégorie qui se situant entre [11-20] d'ancienneté et seulement 2,08% pour la catégorie [21-30]d'ancienneté,par

contre les employes qui ont bénéficié plus de trois fois à la formation on illustré une tendance de 14,58% pour la catégorie qui se situant [21-30] d'ancienneté puis une tendance de 12% pour la catégorie qui se situant [11-20] d'ancienneté.

A l'issue des constats relevés dans ce tableau où nous avons vu que la proportion de participation des salariés à la formation est minime, lorsque en constate la durée d'ancienneté des salariés.

Tableau N°09 : distribution de notre échantillon selon le choix à cette formation

Le choix à cette formation	Effectifs	Taux(%)
Chef hiérarchique	53	57,60
Demande personnelle	39	42,39
Total	92	100

D'après les données de ce tableau on constate une tendance de 57,60% des enquêtés ont participé à la formation après une demande de leur chef hiérarchique, et un taux de 42,39 % pour qui ont participé à la formation à leur demande personnelle.

Parce que chaque fonction dans l'entreprise dispose d'un sous-directeur et des chefs des services qui peuvent exprimer et recevoir les insuffisances professionnelles qui peuvent gêner les salariés dans l'exécution de leur tâche. Tandis que les demandes personnelles transmettent dont l'objectif de maîtriser leur tâche ou lorsqu'il y a un changement de poste.

Tableau : N°10 La distribution de notre échantillon selon le lieu de la formation

Le lieu de la formation	Effectif	Taux
Au sein de l'entreprise	54	58,69
Instituts privés	18	19,56
A l'étranger	02	2,17
Instituts publique	18	19,56
Total	92	100

D'après des résultats de ce tableau on constate que la moitié des formations s'est effectué au niveau de l'organisme avec un taux de 58,69% et en deuxième position on trouve les instituts privés et publics avec un pourcentage de 19,56 % et seulement une tendance de 2,17% pour les formations à l'étranger.

A travers de ce tableau nous constatons qu'une grande partie des employés sont formés à l'intérieur de l'organisme, et c'est qui attiré le plus notre attention par contre il y a seulement deux travailleurs qu'ont été formé à l'extérieur du pays ceci qui s'explique par le manque des moyens financiers.

Et aussi ils ont choisi la formation interne à cause du rapprochement de leur travail.

Tableau N° 11 : La relation entre les types de formation et la durée de la formation

Type de formation duré de formation	Formation spécialisée		Formation perfectionnement		Formation recyclage		Séminaire		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Court	00	00	28	65,11	13	30,23	02	4,65	43	100
Moyenne	12	57,14	02	9,52	07	33,33	00	00	21	100
Longue	31	100	00	00	00	00	00	00	31	100
Total	43	45,26	30	31,57	20	21,05	02	2,10	95	100

* le total des membres de l'échantillon a augmenté de 92 à 95 parce que la question est à choix multiple pour à ce qui ont donnée plus d'une réponse.

Ce tableau illustre une tendance de 45,26% d'une formation est du type spécialisée, tandis que une formation perfectionnement représente un taux de 31,57 %, puis la formation recyclage représente un taux de 21,05%, enfin les séminaires avec un taux très faible 2, 10%.

A partir de la on constate un taux de 100% de formation spécialisée pendant une longue durée ,puis la même formation durant une moyenne durée avec un taux de 57,14%, par contre la formation de perfectionnement s'articule pendant une court durée avec un taux de 65,11% et un pourcentage de 9,52% pendant une moyenne durée, tandis que la formation recyclage est suivi durant une moyenne durée avec un taux de 33,33% ,et durant une courte durée avec un pourcentage de 30,23% par contre les séminaire se déroule pendant une courte durée avec un taux de 4, 65 %.

On constate que la formation spécialisée se déroule pendant une longue et moyenne durée pour objectif d'acquérir les connaissances et les savoir-faire permettant d'avoir une parfaite maîtrise du matériel et les dernières technologies. Cette formation a caractère pratique et se fait sur le lieu même de

travail ou dans un endroit réservé à cette fin, elle permet à l'employé d'apprendre et d'acquérir des informations, pour accomplir des tâches particulières et d'avoir même un diplôme de qualification, par contre la formation perfectionnement et recyclage se déroulent durant une court et moyenne durée car elle est pour objectif de renforcer leur connaissance professionnelle.

Tableau N°12 : la relation entre les critères d'acquisitions des compétences et le niveau d'instruction des salariés

Critères d'acquisition des compétences Niveau D'instruction	Formation		Expérience		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Primaire	08	66,66	04	33,33	12	100
Moyen	14	58,33	10	41,66	24	100
Secondaire	27	79,41	07	20,58	34	100
Universitaire	18	81,81	04	18,18	22	100
Total	67	72,82	25	27,17	92	100

D'après les résultats de ce tableau, on constate un taux de 72,82 % de nos enquêtés affirment que le critère d'acquisition des compétences se fait par la formation, Tandis qu'on constate une tendance de 27,17 % pour ceux qui affirment que l'expérience est un critère d'acquisition de compétence.

A partir de la on constate que la formation est une Critères d'acquisition des compétences qui représentent le niveau d'instruction universitaire avec une tendance de 81,81%, puis le niveau d'instruction secondaire avec un taux de 79,41 %, ensuite le niveau d'instruction primaire avec un taux de 66,66%, enfin le niveau d'instruction moyen avec un taux de 58,33%. Tandis que d'autre employés considèrent l'expérience comme un Critères d'acquisition des compétences qui représentent le niveau d'instruction moyen avec un pourcentage de 41,66%, ensuite le niveau d'instruction primaire avec un taux

de 33, 33%, suivi par le niveau d'instruction secondaire avec une tendance de 20,58%, enfin le niveau d'instruction universitaire avec un taux de 18,18 %.

On constate que la formation est un élément prépondérant pour l'acquisition des compétences au sein de l'entreprise ALCOVEL quel que soit le type de la formation parce qu'elle permet de préparer les hommes pour exercer les fonctions dont-ils ont été embauchés, car les employés considèrent la formation comme une dimension d'améliorer leurs niveaux d'instruction qu'ils sont très bas surtout avec les changements technologiques et les nouvelles méthodes de travail qui est reconnu le monde de travail. La formation vise essentiellement à assurer l'acquisition des capacités pratiques, des connaissances, et des attitudes requises pour occuper un poste de travail

Par ailleurs certains salariés jugent que l'expérience est le seul critère d'acquisition des connaissances parce qu'elle permet d'adapter à tous les changements qui peuvent provoquer dans le milieu de travail et une dimension primordiale qui permet au salarié d'acquérir la qualification qui leur donne la possibilité de passer d'un poste à un autre.

Tableau N°13 : la relation entre les difficultés constatées avant la formation selon les catégories socio professionnelles

Les difficultés constatées avant la formation Les catégories socio professionnelles	OUI		dés fois		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	02	22,22	07	77,77	00	00	09	100
Agent de maitrise	05	62,5	03	13,63	00	00	08	100
Agent d'exécution	58	77,33	12	16	05	6,66	75	100
Total	65	70,65	22	23,91	05	5,43	92	100

Ce tableau nous a permis de constater que 70, 65% des membres de notre échantillon affirment qu'il trouve des difficultés dans l'exécution des nouvelles tâches avant de participer à la formation, tandis que 23,91% il trouve dés fois des difficultés dans l'exécution de leur tâche, et seulement 5,43 %qui n'aucun difficultés dans l'adaptation à des nouvelles tâches.

A partir de ces résultats on constate que les employés trouvent des difficultés dans l'exécution des nouvelles tâches représentent les agents d'exécution avec une tendance de 77,33%, puis les agents de maitrise avec un taux de 62,5 %, enfin les cadres avec un taux de22, 22 %. tandis que certaine enquêtés rencontrent des fois des difficultés dans l'exécution des nouvelles tâches qui représentent les cadres avec un taux de 77,77% puis la catégorie des agents de maîtrise avec un taux 16%,et les agents d'exécution avec un taux de13,63 % ,par contre une minorités affirme qu'il ne trouvent pas des difficultés dans l'exécution des nouvelles tâches avec un taux de 6,66%pour la catégorie des agents d'exécution .

C'est résultats montrent que les employés avant de participer à la formation rencontrent des difficultés d'exécution de nouvelles tâches, ce qui

exigent la contribution des salariés à la formation professionnelle pour être capable d'acquérir des nouvelles connaissances et subir tout les changements des tâches conclus dans leur milieu de travail, et aussi la formation c'est une prise de confiance et développement des compétences professionnelles.

Tableau N°14 : la relation entre le bénéficié d'une promotion et les types de formation suivie.

Bénéficie d'une promotion type de formation	OUI		NON		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Spécialisé	14	32,55	29	67,44	43	100
Perfectionnement	06	30	14	70	20	100
Recyclage	00	00	30	100	30	100
Séminaire	00	00	02	100	02	100
TOTAL	20	21,05	75	78,94	92	100

D'après les résultats de ce tableau on trouve que 78,94% qui n'ont pas la chance d'être promus. Contre un taux de 21,05% qui ont bénéficiés d'une promotion

Donc on constate 100% des salariés ont bénéficié d'une formation recyclage et séminaire mais il n'arrive pas à être promus, et un taux de 70% pour ceux qu'ont reçu de formations de perfectionnement mais il restait dans le même poste, puis un taux de 67,44% pour ceux qui ont suivi une formation spécialisée.

Par contre d'autres salariés ont bénéficié d'une promotion selon le type de formation suivi qui représentent la formation spécialisée avec une tendance de 32,55 %, et la formation de perfectionnement avec un taux de 30%.

Les salariés qui ont bénéficié d'une promotion à travers les formations suivies sont minoritaires, car selon le responsable de GRH le type de formation se prend en considération lorsqu'il y a des salariés qui vont partir en retraite, et pour éviter de laisser le poste vacant, il fait des promotions selon le type de formation déjà suivie par les employés.

Et parfois les types de formation établis pour bénéficier d'une autre forme de promotion, telle que le changement de statut lorsqu'il s'agit d'un non titulaire et cette opération influe positivement sur la bonne gestion dans le milieu de travail ; quoique les employés espèrent à partir de ce type de formation d'acquérir des nouvelles connaissances, et aussi bénéficier d'une promotion avant tous

Tableau N°15 : la relation entre le développement de compétence et les types de formation.

types de formation \ Développement de compétence	OUI		NON		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Spécialisé	38	88,37	05	11,62	43	100
Perfectionnement	18	90	02	10	20	100
Recyclage	19	63,33	11	36,66	30	100
Séminaire	02	100	00	00	02	100
TOTAL	75	81,52	19	20,65	92	100

Les données de ce tableau illustrent un taux de 81,52% des enquêtés jugent que le type de formation suivi influence positivement dans le développement de leur compétence, Par contre un taux de 20,65% on confirme que le type de formation n'a pas d'influence sur le développement de leur compétence.

On constate une tendance très élevée pour ce qui constate que les types de formation suivie un impact sur le développement de leur compétence qui représentent une formation de type perfectionnement avec un pourcentage de 90% et une formation spécialisée avec un taux de 88,37% puis la formation recyclage avec un taux de 63,33% et les séminaires avec une tendance de 100%. par contre d'autre enquêtés on constate aucune influence entre les types de formation et le développement de leur compétence qui représentent la formation recyclage avec une tendance de 36,66% et seulement la formation spécialisé avec un taux de 11,62% puis la formation de perfectionnement avec un taux de 10% .

En effet, les types de formation peuvent être considérés comme une stratégie de premier ordre de développement des compétences au sein de l'entreprise ALCOVEL car la formation spécialisée à un avantage sur l'acquisition de meilleures qualifications, et ses capacités leur permettent de répondre aux exigences de travail, et la formation de perfectionnement et recyclage permettent d'adapter au changement des techniques et des conditions de travail.

Tableau N°16 : La relation entre le changement constaté après la formation et les catégories socio professionnelles

Changement Constaté après la formation dans le G.T Catégorie socioprofessionnelle	OUI		NON		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	05	55,55	04	44,44	09	100
Agent de maîtrise	06	75	02	25	08	100
Agent d'exécution	52	69,33	23	30,66	75	100
TOTAL	63	68,47	29	31,52	92	100

G.T : groupe de travail

D'après les résultats de ce tableau on constate que 68,47% de notre population d'étude a constaté un changement après chaque formation, contre un taux de 31,52 % pour ceux qui n'ont pas constaté aucun changement dans le groupe de travail après leurs formations

Donc les salariés qui ont constaté un changement dans le milieu travaillent est répartis avec une tendance de 75% pour la catégorie des agents de maîtrise, suivi par la catégorie des agents d'exécution avec un taux de 69,33 % et la catégorie des cadres avec un taux de 55,55%. Par contre d'autres enquêtés ne constatent aucun changement on constate les cadres avec un taux de 44,44 % et les agents d'exécution avec un taux de 30,66 % et seulement 25 % pour les agents de maîtrise.

Nous pouvons déduire que la formation apporte un changement dans le groupe de travail, elle aide à créer un climat favorable au travail et une collectivité entre eux, qui permet de diffuser les connaissances acquises durant la formation sur d'autres collègues, et certains affirment que la formation suivie leur permet pour eux de devenir un leadership et d'autres signalent que les formations apportent des changements dans le groupe de travail car ils sont devenus plus compétents et plus prudents dans les décisions.

Tableau N° 17 : La relation entre les programmes de formation organisés par l'entreprise et les catégories socio professionnelle.

Les programmes de formation / catégorie socio professionnelle	OUI		NON		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	09	100	00	00	09	100
Agent de maîtrise	05	62,5	03	37,5	08	100
Agent d'exécution	67	89,33	08	10,66	75	100
TOTAL	81	88,04	11	11,95	92	100

Ce tableau nous a permis de constater que 88,04% de nos enquêtés affirment que les formations programmé par ALCOVEL répondent aux exigences des postes occupés, Contre 11,95% qui constate que les formations programmées par ALCOVEL n'ont répondu pas aux exigences des postes occupés

Ces résultats montrent que les formations programmées par l'entreprise répondent aux exigences des salariés. Les cadres ont une tendance de 100%, puis les agents d'exécution avec un taux de 89,33%, ensuite les agents de maîtrise avec un taux de 62,5%. Tandis que certains enquêtés confirment que ces programmes ne répondent pas aux exigences des postes, est représenté les agents d'exécution avec un taux de 37,5%, et les agents de maîtrise avec un taux de 10,66%.

A partir de ces résultats on constate que l'entreprise ALCOVEL est conforme aux activités de formation selon les activités des travailleurs, parce que l'entreprise avant de programmer une formation elle fait des études et des vérifications sur les difficultés subies par les salariés dans l'exécution de leur tâche, et les besoins de l'entreprise ; et par fois les programmes de formation étaient établis selon une demande des salariés pour assurer une meilleure intégration.

Tableau N°18 : la relation entre le besoin et la nécessité d'une autre formation et les déficient catégorie socioprofessionnelle

La nécessité d'une autre formation catégorie socio-professionnelle	OUI		NON		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	04	44,44	05	55,55	09	100
Agent de maîtrise	08	100	00	00	08	100
Agent d'exécution	62	82,66	13	17,33	75	100
TOTAL	74	80,43	18	19,56	92	100

Les résultats obtenus dans le tableau illustrent que 80,43% des interrogés affirment leur souhait de suivre d'autre formation, tandis que d'autre déclarent qu'ils n'ont pas besoin de suivi d'autre formation avec une tendance de 19,56%

Les enquêtés ont besoin d'une autre formation représentent les agents de maîtrise avec un pourcentage de 100%, puis les agents d'exécution avec un taux de 82,66% et seulement 44,44% pour la catégorie des cadres, tandis que les salariés qui n'ont pas besoin d'une autre formation représentent les cadres avec un pourcentage de 55,55%, puis les agents d'exécution avec un taux de 17,33%.

La majorité des enquêtés ont besoin d'une autre formation spécifique pour s'adapter et avancées dans le domaine du textile ; et améliorer leur compétence pour être relatives au changement de travail et pour apprêter au matériel compliquer qui demande une connaissance parfaite de son utilisation. Surtout lorsqu'en prend à considération le niveau d'instruction de la main-d'œuvre qu'est moyenne

2. La deuxième hypothèse :

« Les mutations technologiques exigent la participation des travailleurs aux formations professionnelles »

Tableau N°19 : la relation entre les connaissances des salariés permet d'accompagner les nouvelles techniques et l'ancienneté.

Les connaissances des salariés permet d'accompagner les nouvelles technique Catégorie Socio Professionnelle	OUI		NON		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	09	100	00	00	09	100
Agent Maitrises	03	37,5	05	62,5	08	100
Agent d'exécution	15	20	60	80	75	100
Total	27	29,34	65	70,65	92	100

Les données de ce tableau nous permettent de constater une tendance de 70,65% pour les enquêtés qui affirment que leurs connaissances actuelles ne permettraient pas d'accompagner les nouvelles techniques, tandis que 29,34% des enquêtés affirment que leurs connaissances actuelles permettent de s'adapter à tous les changements techniques.

Les enquêtés affirment que leurs connaissances actuelles ne permettraient pas d'accompagner les nouvelles techniques. Les catégories représentées sont la catégorie Agent d'exécution avec un taux de 80%, puis la catégorie Agent Maitrises avec un taux de 62,5%, par contre certains employés affirment que leurs connaissances actuelles permettent de s'adapter à tous les changements techniques qui représentent la catégorie Cadre avec un pourcentage de 100%, enfin la catégorie des agents de maîtrise avec un taux de 37,5% et enfin les agents d'exécution avec un taux de 20%.

D'après les réponses ; la majorité des enquêtés constatent que leurs connaissances ne sont pas suffisantes pour accompagner les nouveaux techniques donc il faut réactualiser et renouveler les anciennes connaissances, donc il y a un consensus en faveur de l'instauration de cette culture de réactualisation des connaissances par la formation.

Alors la formation continue est une nécessité pour prévenir les réactions négatives des travailleurs et conformément leur connaissance au changement technologique reconnu le monde de travail.

Tableau N° 20 : la relation entre les types de formation qui peut accéder à des nouvelles machines et les catégories socioprofessionnelles.

Type de Formation qui peut accéder à des N.M Catégorie Socio Professionnelle	Formation spécialisée		Formation perfectionnement		Formation recyclage		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	00	00	09	100	00	00	09	100
Agent Maitrises	08	80	02	20	00	00	10	100
Agent d'exécution	54	69,23	14	17,94	10	12,82	78	100
Total	62	63,91	25	25,77	10	10,30	97	100

***N.M** : nouvelle machine

*le total des membres de l'échantillon a augmenté de 92 à 97 parce qu'il y a ceux qui ont proposés plus d'une réponse.

Ce tableau montre que 63,91% des salariés expriment leurs besoins à des formations spécialisées qui peuvent accéder à des nouvelles machines

Tandis qu'on constate une tendance de 25,77% pour la formation de perfectionnement et seulement 10,30% pour la formation recyclage.

Les salariés qui expriment leurs besoins à une formations spécialisées représentent les agents de maitrise avec une tendance de 80%, puis les agents d'exécution avec un taux de 69,23%. Par contre les salariés qui ont besoin à une formation de perfectionnement représentent les cadres avec une tendance de 100% puis les agents de maitrise avec un taux de 20% enfin la catégorie des agents d'exécution avec un taux de 17,94 %. Ensuite qui expriment leurs besoins à des formations recyclage représentent la catégorie des agents d'exécution avec un taux de 12,82%

Nous constatons que le type de formation privilégié à maîtriser les nouvelles machines dépend selon la catégorie socio professionnelle, ce qui signifie que la majorité des cadres exigent la formation de perfectionnement

Tableau N°21 : la relation entre les objectifs de la formation et le niveau d'instruction.

Les objectifs de la formation Le niveau d'instruction	Amélioration de la productivité		Réadapter au changement technologique		Développer les connaissances		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Primaire	05	35,71	06	42,85	03	21,41	14	100
Moyen	00	00	19	63,33	11	36,33	30	100
Secondaire	07	18,91	16	43,24	14	37,83	37	100
Universitaire	10	34,48	10	34,48	09	31,03	29	100
Total	22	20	51	46,36	37	33,63	110	100

*le total des nombres de l'échantillon a augmenté de 92 à 110 parce qu'il y a ceux qui ont proposés plus d'une réponse.

D'après les données de tableau nous remarquons que 46,36% est le taux des salariés qui affirment que leur formation visé à réadapter au changement technologique, contre un taux de 33,63% pour ce qui persuadent que l'objectif de la formation est développé leurs connaissances, comme on illustre un taux de 20% pour ce qui confirment que l'objectif de la formation est l'amélioration de la productivité.

Pour Les salariés qui répondent que leur formation visé à réadapter au changement technologique représentent ceux de niveau d'instruction moyen avec un taux 63, 33%, puis la catégorie d'instruction secondaire avec un taux de 43 ,24%, suite le niveau d'instruction primaire avec un taux de 42,85%, enfin la catégorie universitaire avec un taux de 34,48%. Tandis que les salariés qui constatent que l'objectif de la formation est développé leurs connaissances représentent ceux d'niveau d'instruction secondaire avec un pourcentage de 37,83%, puis le niveau d'instruction moyen avec un taux de 36,33% suivie les universitaires avec un taux de 31,03%, enfin le niveau d'instruction primaire avec un taux de 21,41%. Par contre d'autre salariés affirment que l'objectif de la formation est l'amélioration de la productivité de l'entreprise représentent ceux de niveau d'instruction primaire avec une tendance de 35,71% puis le niveau d'instruction universitaire avec un taux de 34,48% enfin le niveau d'instruction secondaire avec un taux de 18,91%.

D'après ces résultats ont conclu que les enquêtés affirment que leur objectif de la formation est de s'adapter au changement technologique engendré par les besoins du milieu de travail, et pour être efficient dans l'application de c'est nouvelle technique qu'est composé et conforté par la mondialisation industrielle. Ainsi d'autres employés constatent que l'objectif de la formation est le développement de leurs connaissances ,pour être capables d'exercés leur tâche et être opérationnel, et renforcer le sentiment de confiance de leur capacité qui peut aider à dépasser tous les difficultés qui peuvent déclencher dans le poste de travail , et aussi la formation permet l'amélioration de la productivité de l'entreprise du fait qu'elle peut renforcer le climat de confiance entre les clientèles et l'entreprise .

Tableau N°22 : la relation entre la formation permet-il de suivi les mutations technologiques et la concurrence du marché et les catégories socioprofessionnelles.

La formation Permet-il de suivi les mutations technologiques et la C.M Les catégories socio professionnelles	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	09	100	00	00	09	100
Agent Maitrises	08	100	00	00	08	100
Agent d'exécution	71	94,66	04	5,33	75	100
Total	88	95,65	04	4,34	92	100

D'après les résultats de ce tableau on constate que 95,65% de notre échantillon affirment que l'entreprise ALCOVEL peut accompagner les nouvelles technologies et la concurrence du marché par le biais de la formation, par contre un taux de 4,34% confirment que l'entreprise est n'arrive pas à adapter à ces mutations technologiques et la concurrence du marché.

Les salariés ont affirmé que l'entreprise ALCOVEL peut s'adapter aux mutations technologiques et la concurrence du marché représentent les deux catégories socioprofessionnelle cadre et agent de maitrise avec une tendance de 100% puis la catégorie des agents d'exécution avec un taux de 94,66%. Par contre qui confirment que l'entreprise est n'arrive pas à réadapter à la mutation technologique, et la concurrence du marché représente la catégorie des agents d'exécution avec un taux de 5,33%

D'après cette analyse on peut constater que la prévention des progrès techniques peuvent toucher soit le processus de production ,soit le produit lui-même, Alors l'entreprise doit entraîner les connaissances de leurs employés par la formation pour rendre qualifiant à adapter aux changement technologique ,qui peut ouvre à l'entreprise les portes à la concurrence des grandes entreprises de textiles au niveau national ou international.

Section 02 : La vérification des résultats

D'après l'étude de terrain menée auprès de l'entreprise ALCOVEL et selon les résultats obtenus ; il s'avère que les deux hypothèses précédemment formulées sont confirmées :

1. La vérification de la première hypothèse :

À partir de ces résultats on peut dire que la première hypothèse a été confirmée c'est-à-dire « **Les insuffisances professionnelles sont réduites par l'application de la formation au sein de l'entreprise** ».

D'après l'interprétation des données collectées qui sont comme suite :

- ❖ L'analyse des résultats nous a permis de confirmer que les enquêtés ont bénéficiés à la formation avec une tendance de 100% ; et la majorité des travailleurs affirment que la plupart des formations procèdent à l'intérieur de l'entreprise avec une tendance de 58,69%, puis ses salariés privilégiés les formations spécialisées avec une tendance de 88,37% et perfectionnement avec un taux de 90% dans l'objectif d'acquérir des nouvelles connaissances.
- ❖ Ainsi une tendance de 77,82% des enquêtés considèrent la formation comme un critère d'acquisition des compétences, et affirment que la formation continue améliore leur savoir-faire pour être capable d'évoluer leur compétences et aussi ils confirment que la formation continue joue un rôle important dans leur performance au cours de l'exercice de travail.
- ❖ les variétés des types de formation inclus un développement de compétence avec une tendance de 64,47% ; ces formations on permit aux salariés de constater qu'il y a un changement et une amélioration dans leur parcours professionnelles et réduire les insuffisances professionnelles des employés.

2. La vérification de la deuxième hypothèse :

- ❖ À partir de ces résultats on peut dire que la première hypothèse a été confirmée c'est-à-dire « **Les mutations technologiques exigent la participation des travailleurs aux formations professionnelles** »
- ❖ Selon les résultats recueillis auprès des enquêtés, on constate que la formation continue améliore leur savoir-faire pour être capable d'évoluer leurs compétences avec une tendance de 72,82%. Et aussi ils confirment que la formation joue un rôle important dans leur adaptation à des nouvelles technologies et l'adaptation à la concurrence du marché avec une tendance de 95,65 %.
- ❖ A partir des résultats recueillis, et selon les réponses des enquêtés, le besoin de la formation continue spécifique est fondamental, parallèlement avec l'évolution considérable du matériel technologique qui demande une formation spécialisée avec une tendance de 80,43%, alors l'importance de la formation continue contribue positivement dans l'amélioration de la compétence du travailleur et le rend qualifié et performant et réadapter au changement technologique.
- ❖ Et les objectifs de cette formation pour nos enquêtés est l'adaptation aux changements technologiques avec un taux de 46,36% et pour accompagner le développement permanent des techniques et moyens d'investigation à textiles.

Conclusion

On conclut, que la notion de compétences ou de talents tient aujourd'hui une grande place dans le discours quotidien des responsables hiérarchiques. Qui sont convaincus que les enjeux de la fonction des ressources humaines consistent à mettre à la disposition de l'entreprise des compétences et des talents pour permettre à celle-ci de faire face à la concurrence et bien sûr d'assurer sa pérennité.

C'est pour cela qu'aujourd'hui la formation se trouve au cœur des enjeux de la productivité, de l'innovation technologique, de la valorisation du travail humain et de l'intégration sociale et professionnelle des individus. Elle rend indispensable l'aménagement des performances des systèmes et impose le renforcement significatif de la capacité d'intégration des systèmes de formation professionnelle.

Bien que la plupart des entreprises algériennes sont engagées dans un processus de qualité, mais en fait c'est insuffisant. Elles sont tenues maintenant de s'engager dans une démarche de compétence pour mieux valoriser leurs ressources humaines en mettant en place des politiques de formation et de développement continu tout au long de la carrière du salarié.

A partir de notre étude nous avons constaté que la formation initiale des travailleurs ne suffit pas afin qu'ils accompagnent les nouvelles mutations technologiques, et suivent l'évolution considérable du matériel.

Devant la complexification des progrès technologies qui obligent l'entreprise ALCOVEL a s'intéressés a la formation non pas en tant partie des plans opérationnels, mais comme un plan de la stratégie de l'entreprise et nécessité pour les personnes de pouvoir s'adapter au changement technologique et à la nouveauté achevé dans le monde du travail.

Malgré que l'entreprise informatise de façon rudimentaire, cela exige souvent une mise à niveau. Aussi les machines numériques et des réseaux internet qu'obligent ALCOVEL d'organiser des rotations de formation soit interne ou externe pour accroître la valeur professionnelle du facteur humain et améliorer leur connaissances pour apprivoiser le système informatique et de nouveaux machines déployées par l'entreprise aujourd'hui et au future car

l'expérience professionnelle n'est pas efficace d'adapter à ces technologies avancées.

Enfin, nous espérons que notre modeste travail aura permis de mettre la lumière, ou de lever le voile sur la nécessité de la formation continue pour les travailleurs de l'entreprise ALCOVEL et les autres.

La liste bibliographique

1. Les ouvrages de méthodologie :

- ❖ ANGERS Maurice, Initiation Pratique à la Méthodologie Des Sciences Sociales, 11^{ème} Edition Casbah, Alger, 1997.
- ❖ DESINGLY François, L'enquête Et Ses Méthodes (Le Questionnaire) ,2^{ème} Édition, Armand Colin, Paris2006.
- ❖ RAYMOUND Bourdon, Les Méthode en Sociologie ,11^{ème} Edition PUF, Paris, 1998.

2. Les ouvrages de gestion des ressources humaines :

- ❖ ARDOUIN Thierry, Ingénierie de Formation pour L'entreprise, Édition, Dunod, Paris, 2003.
- ❖ CITEAU Jean Pierre, Gestion des Ressources Humaines. Principes Généraux et Cas Pratique, édition Armant colin, Paris 1994.
- ❖ CITEAU Jean Pierre, Gestion des Ressources Humaines, Edition Mosson , Paris ,1997.
- ❖ DALI Abdelaziz, La Gestion des Ressources Humaines en Algérie, Édition Vuibert, Paris, 2006.
- ❖ DOLAN Shimon et autres, Psychologie de Travail et Comportement 2^{ème} édition Ilée Canada, 2002.
- ❖ Dumais Jean-François, «Guide de Gestion des Ressources Humaines », Édition Québec, 2003
- ❖ GUITTEL André, Développer les Compétences par une Ingénieur de la Formation, 2^{ème} Edition, ESF, Paris, 1998
- ❖ HOSDEY Alain et autre, Formation en entreprise (les Clés De la réussite), Edition de cci sa Belgique, 2009.

- ❖ JUES Jean-Paul, Gestion des Ressources Humaines Principes et Points-Clés, Édition Ellipses Marketing S.A, Paris, 2002
- ❖ LEBOYER Levy, La gestion des compétences, Edition d'Organisation, Paris, 1996.
- ❖ PERETTI Jean-Marie, Gestion des Ressources Humaines, 11^{eme} Edition Vuibert, Paris, 2003
- ❖ PHILIPPE Zarifian, Le Modèle de la Compétence, Édition Liaisons, Paris, 2001
- ❖ PENSO-LATOUCHE Annick, Savoir -être compétence ou illusion , Edition liaisons, Paris 2000
- ❖ SOUTENAIN Jean François et autres, Organisation et Gestion de L'Entreprise, Edition Berti, Paris, 2006
- ❖ SYLVIE Stonge et autres, Relever les défis de la gestion des ressources humaines, Edition Gaëtan Morin, Montréal, 1998.

3. Les dictionnaires :

- ❖ BRUNO Alain, Dictionnaire D'économie et Science Social, Édition Ellipses Marketing S.A, 2005
- ❖ GILLE .F et autres, Dictionnaire de Sociologie, Édition Ellipses, Paris, 2005.
- ❖ GRAWITZ Madeleine, Lexique des Sciences Sociales Edition Dalloz, Paris, 2004.

4. Les revues

- ❖ Capet .M Cause G.et Meunier. J, Diagnostic, Organisation, Planification D'entreprise, édition Economica, Paris, 1983.
- ❖ Gualino VILLA, VIALE SETTIMIO Severo, les Dispositifs de la Formation Continue en Algérie, Paris, 2003.
- ❖ THEVENET Mairice , Approche de la Formation Contenue Dans L'entreprise, revue française de gestion N°65-66, novembre 1989.

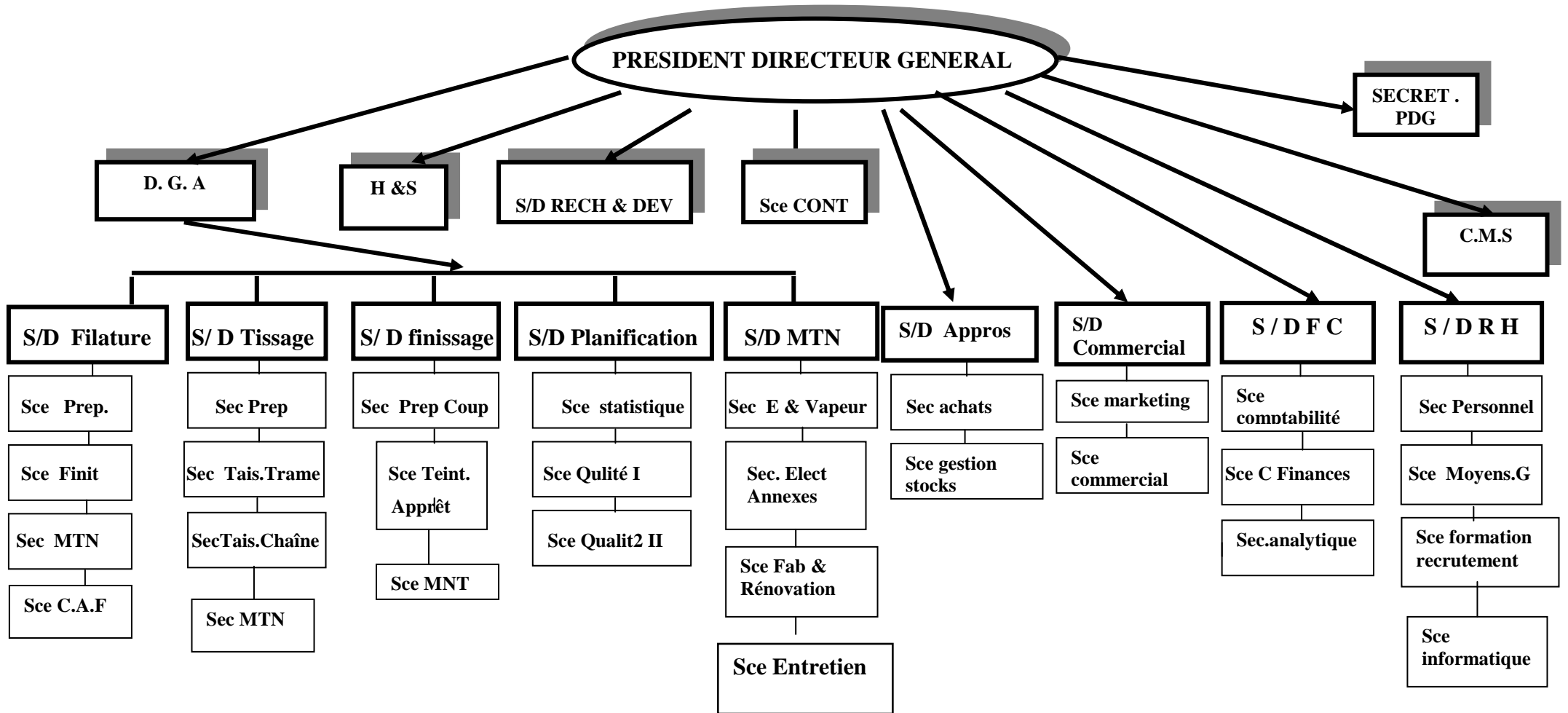
5. Les Sites internet

- ❖ “ La formation professionnelle contenue ”, Consulter 14mars2013 ,15h12, [http:// www.droitdelaformation/cahuc% 20 ccip.pdf](http://www.droitdelaformation/cahuc%20ccip.pdf)
- ❖ “Contribution à la connaissance de l'élaboration du programme individuel de formation ” 14mars consulter 2013,15h48, <http://lirhe.univtlse1.fr/publications/Autres/Th%E8se%20Jean-%20Amans.pdf>

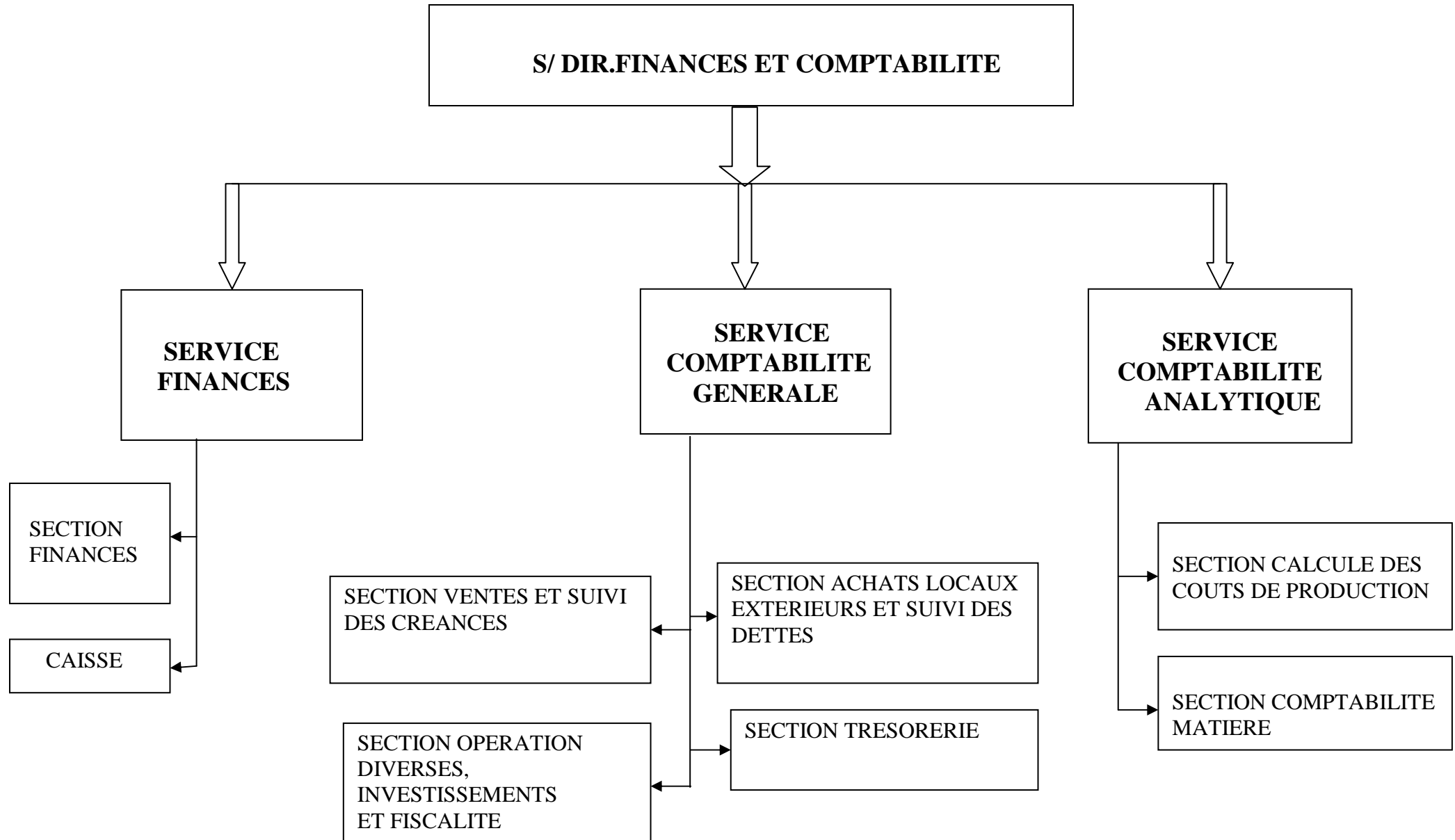
6. Les documents

- ❖ Document interne de l'entreprise

ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE ALCOVEL



ORGANIGRAMME DE LA S/ DIR. FINANCES ET COMPTABILITE



Ministère de L'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université ABEDERAHMANE MIRA de Bejaia

Faculté des Lettres et Science Humaines

Département De Sociologie

Spécialité : Organisation du Travail et des Ressources Humaines

Questionnaire

Dans le cadre de la réalisation de mon mémoire de **MASTER** sous le thème « **la formation et le développement des compétences au sein de l'entreprise publique** ». Je vous prie de bien vouloir répondre à notre questionnaire. Sachant que cette enquête est réservée qu'à des recherches scientifiques.

Je vous remercie à l'avance pour votre contribution à cette recherche

Préparé par :

ALLOUL KAHINA

En cadré par

ALLOUANE FARIDA

PROMOTION : 2012/2013

I-Données personnelles :

- 1) Sexe : masculin Féminin
- 2) Situation matrimoniale : marié(e) célibataire
Divorcé veuf(ve)
- 3) Age.....ans
- 4) Niveau d'instruction : primaire secondaire
Universitaire moyen

5) L'ancienneté professionnelle

6) Le premier poste occupé :.....

7) Le poste actuel :.....

II organisation de la formation:

- 8) Avez-vous bénéficié d'une formation ?
OUI NON

9) Combien de fois avez-vous bénéficié d'une formation ?
.....

10) Comment avez-vous été choisi à cette formation ?

- Le choix de votre chef hiérarchique
- Votre demande personnelle

Autre :.....
.....

11) Ou avez-vous suivi cette formation ?

- Au sein de votre établissement
- Instituts privés
- à l'étranger

Autres :.....

1 2) Quels sont les types de formation avez vous suivi ?

- Formation professionnelle spécialisée
- Formation perfectionnement
- Formation recyclage

13) Quel est la durée de cette formation ?

Court moyenne longue

La formation et développement des compétences :

14) Quelle sont les critères d'acquisition des compétences ?

La formation expérience

Autres (proposez).....

15) Avant de participer à la formation avez-vous rencontré des difficultés dans l'exécution des nouvelles tâches ?

OUI Dès fois NON

16) A travers la formation suivie, avez-vous bénéficié d'une promotion ?

OUI NON

17) La formation que vous avez suivie vous a-t-elle permis de développer vos compétences et habilités ?

OUI NON

Expliquez.....

18) Avez-vous constaté que la formation a apporté un changement de comportement vis-à-vis de votre groupe de travail ?

OUI NON

Expliquez.....

19) Croyez-vous que la formation programmée par ALCOVEL répond aux exigences des postes occupés ?

OUI

NON

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

20) Actuellement sentez-vous le besoin ou la nécessité d'une autre formation ?

OUI

NON

Si oui (les quelles) :.....
:.....
.....

La cohérence entre la formation et les mutations technologiques

21) Est-ce que vos connaissances actuelles, vous permettent d'accompagner les nouvelles techniques ?

OUI

NON

22) D'après vous quelles sont les types de formation qui peuvent utiliser pour s'adapter à ses nouvelles machines privilégié

- Formation professionnelle spécialisée
- Formation perfectionnement
- Formation recyclage

Autre (proposez).....
.....

23) quelles sont les objectifs principaux de la formation ?

- Elévation du niveau général de la formation du personnel
- Accompagnement d'opérations d'investissement (stratégie)
- Mise en place d'un système de gestion de la qualité
- Réadaptée au changement technologique

Autre :.....
.....
.....

24) Jugez vous que la formation permet à l'entreprise de s'adapter aux mutations technologiques et la concurrence de marché

OUI NON

Si non (expliquez) :.....
:.....
.....

25) Quelles sont les améliorations que souhaiteriez vous que ALCOVEL apporte dans le programme de formation ?

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