

**Université Abderrahmane MIRA de BEJAIA**  
**Faculté des sciences humaines et sociales**  
**Département des sciences sociales**

**Thème :**

**Le rôle de la formation dans le  
perfectionnement du savoir-faire  
des cadres**

**Cas pratique : CEVITAL (Bejaia)**

**Mémoire de fin de cycle**

**En vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie**

**Option : sociologie du travail et des ressources humaines.**

**Préparé par :**

- **BENFERCHOUL ibtissem**
- **BENAMER Ghania**

**Encadré par :**

**M<sup>r</sup>: LAOUDI**



**Année universitaire  
2014/2015**

## Remerciements

**« *Le plus grande merci s'adresse au bon Dieu* »**

Nos remerciements vont prioritairement à monsieur *LAOUDI Ferhat* , notre encadreur qui, à travers ses conseils et ses orientations, sa disponibilité et la confiance qui nous a accordé, nous a conforté dans nos efforts et nous a permis d'avancer à pas constants et à accomplir ce travail.

Nous remercions également l'ensemble des employés du CEVITAL de Bejaia et l'ensemble du personnel des ressources humaines pour leur collaboration à la réalisation de ce mémoire.

Nous voudrions exprimer notre gratitude à tous les enseignants du département de sociologie, ainsi qu'au personnel de la bibliothèque d'Aboudaou plus précisément à Mr *HASSAINI Hakim*.

Nos familles, des ami(e)s et d'autres personnes anonymes ont apporté leur contribution de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire. A eux tous, on dit « merci ».

## *Dédicace*

*Je dédie ce modeste travail :*

- ❖ *A ceux qui m'ont poussé et encouragé pour arriver au bout de chemin.*
- ❖ *A ceux qui m'ont soutenu et m'ont offert le bonheur du succès*

*Je dédie ce modeste travail à ceux qui me, sont les plus chères au monde ; **Mes parents.***

*Surtout ma mère celle à qui je dois tant d'amour.*

- *A mes chères sœurs, frères et belle sœurs*
- *A mes neveux, youyou, khaled et mon petit cœur Naniss.*
- *Et à toute la famille **BENAMER.***
- *A Mr REMILA et toute sa famille.*
- *A Mr BENAMER Zahir et à toute sa famille.*
- *A ma meilleure amie et binôme **IBTI** et chaque nombre de sa famille.*
- *A mes ami (e)s : AMNOUCH.H, Hayet, Nacira, Samy, Kahnono, Sassa farsassa, **Ram**, Mohalhassina et à Chokiw ta3 ibti, chicha.*
- *Et à tous ceux avec qui j'ai passé des merveilleux moments durant mes études.*

*Anna.*

## Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

- ❖ A celle qui je dois tant d'amour « *Yemma Ta3sistiw* », la femme la plus chère à mes yeux qui m'a soutenu et aider tout au long de ma vie.
- ❖ A mes chères sœurs adorées : *Bila, Cima, Cira, Warda & Kahina*.
- ❖ A mon chère frère *Lachemi*.
- ❖ A mes petits ze9louche *Aymen & Anouar*.
- ❖ A mon mari *Chokiwet* toute sa famille.
- ❖ A mes meilleures copines : *Chicha, Sarah & Hassina tachokitiw*
- ❖ A ma sweetie binôme *Ghania* et toute sa famille.
- ❖ A tous mes amis (es) sans exception.
- ❖ A tous ceux qui m'ont aidé dans la contribution de ce modeste travail.



Ibtissem.

# Sommaire

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

## Chapitre I : le cadre méthodologique.

1. Problématique.....	02
2. Les hypothèses.....	05
3. Définitions des concepts .....	05
4. Méthode adoptée.....	10
5. Technique utilisée.....	11
6. Les cas visés .....	11
7. Les obstacles rencontrés .....	12

## Chapitre II : des généralités sur la formation

1. Les différentes définitions de la formation .....	14
2. Les types de la formation .....	14
3. Les objectifs de la formation .....	16
4. Les principes de la formation .....	17
5. La politique de la formation .....	19
6. Les fonctions du système de formation .....	20
7. Les étapes d'élaboration d'un plan de formation.....	21
8. L'effet de la formation dans l'entreprise .....	23
9. L'évolution du système de formation professionnelle dans l'entreprise algérienne.....	24
10. Le cadre réglementaire de la formation .....	26

## Chapitre III : des notions sur la compétence et du savoir-faire

1. Qu'est-ce que la compétence ? .....	28
2. Les caractéristiques de la compétence .....	29
3. Les types de la compétence .....	30
4. Les composantes de la compétence .....	30
5. Les typologies du savoir-faire .....	32
6. L'évaluation des compétences dans l'entreprise .....	34
7. Le bilan de compétence .....	35

## **Chapitre IV : analyse et interprétation des résultats**

<b>1. Présentation de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>40</b>
<b>2. Analyse et interprétation des résultats .....</b>	<b>52</b>
<b>3. Discussion des hypothèses .....</b>	<b>88</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>91</b>
<b>La liste bibliographique.....</b>	<b>93</b>
<b>Les annexes.</b>	

### Introduction :

La stratégie de l'entreprise devient chaque jour plus complexe à élaborer, vis-à-vis aux progressions des systèmes techniques et organisationnels qui exige une meilleure qualité de créativité.

Par ailleurs, face à l'instabilité et l'évolution technologique du monde du travail, les organisations cherchent plus de maîtrise et d'adaptation des salariés à leurs fonctions, et exigent une bonne gestion des compétences du personnel.

En d'autres termes, l'entreprise doit être toujours en veille et travailler pour s'améliorer en renforçant son système de production, en diversifiant sa gamme tout en développant ses compétences afin d'être plus compétitive. Pour cela, le développement des ressources humaines est un élément primordial et important pour la survie de l'entreprise et la réalisation de ses objectifs.

Sachant que parmi les fonctions de développement de la ressource humaine, on trouve la formation qui est un élément permettant une qualification permanente, ainsi « la formation est devenue l'une des préoccupations majeures des directions ressources humaines »<sup>1</sup>

En effet, c'est grâce à son capital humain que l'entreprise prend sa place sur le marché, pour y parvenir, la formation est utilisée comme un moyen d'ajustement, elle améliore leur adaptation au poste occupé, les aide à évoluer leurs compétences afin d'acquies d'autres fonctions.

---

<sup>1</sup> - CITEAUX Jean-Pierre, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques. 4eme Edition, Edition Dalloz, Paris, 1994-2002, p 113

Actuellement on constate que la formation s'intègre dans les différentes fonctions de l'entreprise, et que chaque organisation ou entreprise qui espère développer davantage, préfère toujours se donner la peine à l'amélioration des connaissances de son personnel déjà existant à l'entreprise, alors on peut classer la formation comme un droit et un devoir en même temps.

Alors que la formation favorise l'acquisition de nouvelles connaissances et l'enrichissement du savoir et du savoir-faire ainsi que l'adaptation aux différentes et nouvelles situations, donc, « la formation permet d'améliorer l'organisation et la coordination des tâches en élevant le niveau des connaissances que les agents ont de leur environnement, elle constitue donc un investissement immatériel au carrefour des performances»<sup>1</sup>.

Les entreprises Algériennes subissent les bouleversements, les modifications de leurs méthodes de travail, l'angoisse des changements, de l'erreur et de la suppression de postes de travail. Les cadres deviennent méfiants, la vie quotidienne des différentes entreprises Algériennes est fortement marquée par de tels changements. Mais quelle que soit la nature de la perception de la performance sociale au niveau de l'organisation, il n'y a pas de doute que l'homme est le facteur clé de la réussite et du développement de l'entreprise. En effet, la reconnaissance de l'importance du facteur humain dans l'amélioration des performances de l'entreprise est un phénomène relativement récent en Algérie et même ailleurs.

---

<sup>1</sup>- MARTORY Barnard et CROZET Daniel, Gestion des ressources humaines, 7<sup>ème</sup> édition, Edition Dunod, Paris, 2008, p 93.



Cependant les actions de formation de l'entreprise sont structurées, de façon à atteindre ses objectifs et de soutenir sa stratégie. Il est donc important de connaître la position de la formation dans la réalisation de ses objectifs, ce qui a été d'ailleurs le point de départ de notre recherche, afin d'obtenir de nouvelles informations sur notre recherche intitulé sous le thème : « le rôle de la formation dans le perfectionnement du savoir-faire des cadres », nous avons élaboré un plan de travail qui est devisé en quatre chapitres :

**Le premier chapitre :** Il concerne la méthodologie utilisée, contient la problématique de la recherche, on a essayée de répondre aux interrogations formulées par des hypothèses, plus précisément deux hypothèses. Puis il est nécessaire de définir les concepts clés de notre étude. Ensuite la méthode adoptée et la technique employée lors de notre enquête ainsi que les cas visés.

**Le deuxième chapitre :** Nous avons essayé de préciser certains points sur la formation, nous avons tout d'abord donné quelques définitions à cette notion, préciser ses objectifs ainsi que ces types, ces principes, ces fonctions et les étapes d'élaboration d'un plan de formation. Puis nous avons passé à l'évolution du système de formation professionnelle dans l'entreprise Algérienne ainsi que son cadre réglementaire.

**Le troisième chapitre :** dans ce chapitre on a tenté de présenter la notion de compétences, et du savoir-faire, d'exposer les caractéristiques, les types et les composantes des compétences, ainsi que son évaluation dans l'entreprise.

**Le quatrième chapitre :** concerne l'aspect pratique de l'étude qui porte sur la présentation de l'organisme d'accueil où on a effectué notre enquête. L'analyse et l'interprétation des données du terrain. Et enfin, on termine notre étude, par une conclusion qui comprend les résultats les plus importants auxquels on a abouti dans ce travail.

**Chapitre I :**  
**Le cadre**  
**méthodologique**

## 1. Problématique :

Dans un monde en rapide évolution technologique et scientifique, toute entreprise est confrontée à préserver, adapter et développer son capital de compétences et de performances.

L'entreprise représente un système humain, une collective d'homme centrée sur un projet<sup>1</sup>, là où sa présente l'importance du capital humain qui est l'une des expressions cultes du management moderne de la gestion des ressources humaines, il peut être défini comme un concept global désignant les connaissances, les qualifications, les compétences et les autres qualités que possède un individu et qui intéresse la structure dans laquelle il exerce son activité professionnelle<sup>2</sup>.

Dans ce contexte, la fonction ressource humaine doit être élément de stabilité et de sécurité à l'entreprise et pour y parvenir, l'entreprise doit suivre une stratégie qui lui permettra de faire face à un environnement concurrentiel.

La formation présente un investissement pour l'entreprise comme pour l'individu qui est un ensemble de dispositifs proposés aux salariés afin de leurs permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leurs évolutions professionnelles<sup>3</sup>.

En effet, la formation est souvent considérée comme l'outil pour combler l'écart entre les compétences acquises et les compétences requises, il s'agit de ce que l'on sait déjà et de ce que l'on est censé apprendre afin d'évoluer des compétences pour l'exercice d'une nouvelle fonction.

En conséquence, les entreprises actuelles investissent de plus en plus en métiers immatériels et créatif de l'individu, elles s'adressent de plus en plus à

---

<sup>1</sup> - GUIMET André, Développement des compétences, ESF Editeur, Paris, 1994, p 25

<sup>2</sup> - Dr KHELLASSI Réda, Management ressources humaines, Edition Houma, Alger, 2010, p 265

<sup>3</sup> - CITEAU Jean-Pierre, OP.CIT, 113.

des salariés polyvalents et hautement qualifiés évoluant dans des variations mouvantes.

Donc, il est utile de mentionner que la compétence est définie comme une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis.

Elle se constate lors de la mise en œuvre en situation professionnelle. C'est à l'entreprise de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer<sup>1</sup>, ce qui signifie que cette combinaison de notions, allie la connaissance et l'action qui se révèle sur le terrain.

Dans notre recherche on a choisit le personnel cadre qui est considéré comme une catégorie importante dans la structure de l'organisme, qui recouvre des significations multiples en termes de statut et de représentation sociale tout en s'appuyant sur des fonctions et des rôles identifiés dans l'entreprise<sup>2</sup>, qui se caractérise par la présence en leur sein de profession indépendante, au niveau élevé de qualification et une place dans leur travail<sup>3</sup>. En essayant d'avoir leurs jugements et leurs opinions sur la formation et son importance dans leur environnement professionnel. Car, dans la société, parler des cadres, reflète leurs responsabilités accrues au travail, néanmoins une vie professionnelle pleine d'expériences qui leur garantit d'emploi durable et la réussite économique, une stabilité sociale, des individus capable d'entrer dans la stratégie d'acteur. En interaction avec l'institution<sup>4</sup>.

De ce fait, l'entreprise Algérienne CEVITAL est l'une des références de la réussite de l'entreprise privée spécialisée dans l'industrie agro-alimentaire, où notre recherche se déroulera et portera sur le rôle de la formation dans le

---

<sup>1</sup> - BARAKATOOLAH Amina, Valider les acquis et les compétences en entreprise, INSEP consulting éditions, paris, 2000, p 28.

<sup>2</sup> - MAHE Henri, Dictionnaire de gestion, édition Economica, paris, 2000, p47.

<sup>3</sup> - Bruno Alain, Dictionnaire d'économie et de science sociale, édition ellipses, paris, 2005, p66.

<sup>4</sup> - GRAUX.G, les cadres, édition la découverte, paris, 1993, p19

perfectionnement du savoir-faire des cadres, à cette raison il est utile d'apporter les réponses aux questions suivantes :

- Quel est le rôle de la formation dans l'acquisition des compétences chez les cadres?
- comment la formation participe-t-elle dans l'amélioration du rendement des cadres ?

## **2. Les hypothèses :**

Toute recherche scientifique suppose d'une ou de plusieurs hypothèses qui est une base avancée de ce que l'on cherche à prouver<sup>1</sup>.

Donc, une hypothèse est une proposition provisoire qui demande d'être vérifiée<sup>2</sup>.

A la suite de questions préalables posées lors de la problématique nous avons élaboré ces hypothèses suivantes :

- La formation est un moyen pour élargir les connaissances des cadres et réduire leurs insuffisances pratiques.
- La formation entant qu'ensembles de procédés permet la production des compétences, et assure une meilleure productivité ainsi qu'une efficacité supérieure des cadres dans la réalisation de leurs tâches.

## **3. Définition des concepts :**

### **3-1. La formation :**

JEAN PIERRE CITEAU la définit comme « l'ensemble des dispositions proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqué par les évolutions technologiques et économiques et de favoriser leurs évolutions personnelles »<sup>3</sup>.

La formation est un moyen de produire des compétences. Dans ce sens elle peut être considérée comme une fonction de production. La formation a aussi une dimension psychologique, qui exprime bien les sciences de l'éducation et une dimension sociale, car elle est à la fois, un outil de socialisation et le

---

<sup>1</sup> -AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, une introduction à la démarche classique et une critique, édition Québec, Montréal, 1987, p 58.

<sup>2</sup> -QUINVY.R et VANCAMPENHOUDI.L, Manuel de recherche en sciences sociales, édition Dunod, paris, 1995, p 135.

<sup>3</sup> -CITEAU Jean-Pierre, op.cit, p 87.

vecteur d'un passage de compétences individuelles à des compétences collectives par le processus d'apprentissage organisationnel<sup>1</sup>.

Alors, on peut dire que la formation est toute activité qui participe et favorise l'amélioration ou augmente les connaissances, aptitudes et attitudes d'une personne dans son travail.

### 3-2. Compétence :

Les turbulences économiques du marché du travail pousse les entreprises à s'investir dans les domaines non seulement matériels mais aussi dans l'immatériel ; Les compétences que sa définition varier selon les organisations et les situations du travail.

La compétence est définie comme « un ensemble de connaissances, de capacités d'actions, de comportement en fonction d'un but et dans un type de situation donnée »<sup>2</sup>.

« La compétence est un ensemble de capacités cognitives, de savoir en usage, de valeurs, d'attitudes, de comportements que l'individu met en œuvre dans une situation donnée et en fonction d'un objectif. Ces composants sont en interaction dynamique au moment de leur mise en œuvre. Des dimensions socio-affectives interviennent aussi comme l'image de soi et la motivation. Elles déterminent l'engagement dans l'action»<sup>3</sup>.

« la compétence est l'aptitude à mobiliser, combiner et coordonner des ressources dans le cadre d'un processus d'action déterminé, pour atteindre un résultat suffisamment prédéfini pour être reconnu évaluable. Cette aptitude peut être individuelle ou organisationnelle »<sup>4</sup>.

« 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

---

<sup>1</sup> - LE DUFF Robert, Encyclopédie de la gestion du management, Edition Dalloz, Paris, 1992, p 423.

<sup>2</sup> -VAISMAN Olivier, La gestion des compétences au service de l'organisation, Revue n°1, Trimestriel, Mars-Avril, 2003, p 12

<sup>3</sup> -BARAKATOOLAH Amina, OP.CIT, p 31.

<sup>4</sup> -LORINO Philippe, Méthodes et pratiques de la performance, 3eme édition, Edition d'organisation, Paris, 2003, p 76



expérience, elle s'observe objectivement à partir de poste du travail et elle est validée par la performance professionnelle »<sup>1</sup>.

### **3-3. Le savoir :**

Le savoir est défini généralement comme ensemble de connaissances d'une personne acquise par étude, apprentissage ou par l'expérience qui s'évalue, s'enrichit en fonction des informations intérioriser par la personne.

« Le savoir veut dire un ensemble de connaissances théoriques et pratiques d'un individu. Généralement les savoirs sont structurés et ils sont le résultat soit d'un apprentissage dans la cadre d'une formation initiale ou professionnelle, soit issus d'expériences individuelles ou collectives, professionnelles ou non. »<sup>2</sup>

### **3-4. Le savoir-faire :**

Il Combine deux notions : « Le savoir » qui est les connaissances cognitives d'une personne, et « Le faire » qui est l'intelligence pratique des connaissances acquises.

Le savoir-faire constitue le répertoire d'actes dont dispose un individu pour réaliser une action donnée »<sup>3</sup>

« Le savoir-faire renvoie toujours aux habilités ou aux compétences de ceux qui les mettent en œuvre : un moyen de fabrication et de connaissances, pour exercer une activité mentale pratique dans le cadre plus large d'une technique »<sup>4</sup>.

« Un savoir-faire est un ensemble de connaissances techniques transmissibles, non immédiatement accessibles. La valeur d'un savoir-faire

---

<sup>1</sup> - GUILLET André, Développer les compétences par une ingénierie de la formation, 2eme édition, ESF éditeur, Paris, 1998, p 13

<sup>2</sup> - MARBACH Valérie, Evaluer et rémunérer les compétences, édition d'organisation, paris, 1999, p 21.

<sup>3</sup> - BARAKATTOOLAH Amina, op.cit., p 27

<sup>4</sup> - CHANPY Philipe et ETEVE Christiane, Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation, 2<sup>eme</sup> édition, Nathan, Paris, 2002, p 949

dépend de la capacité du titulaire à protéger la confidentialité des informations sur lesquelles il poste»<sup>1</sup>.

### 3-5. Le savoir-être :

La savoir-être est un ensemble de qualités humaines qui offre à la personne la capacité de produire les actions, et les réactions avec son environnement, qui se traduit par les relations établies dans la réalisation de son activité.

### 3-6. Le cadre :

On entend par , cadre « toute personne qui a suivi un enseignement et une formation professionnelle de niveau supérieur ou qui possède une expérience reconnue équivalente, dans un domaine scientifique, technique ou administratif et qui exerce en qualité de salarié, des fonctions à caractère intellectuelle prédominant, comportant l'application à un haut degré des facultés de jugement et d'initiative et impliquant un niveau relativement élevé de responsabilité»<sup>2</sup>.

### 3-7. Entreprise :

Elle est une organisation autonome de moyens matériels, financiers et humains ayant vocation à exercer une activité économique dans le but de réaliser un profil »<sup>3</sup>.

« L'entreprise représente un système humain, une collectivité d'homme centrée sur un projet »<sup>4</sup>.

« L'entreprise est un groupe humain, formel et durable, au patrimoine autonome, soumise à une autorité commune, elle produit et échange des biens ou services en faisant appel au calcul économique »<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> - MEIER Olivier, Dictionnaire du manager, édition Dunod, p 181

<sup>2</sup> -MAHE Henri op.cit., p 47.

<sup>3</sup> -BRUNO Alain, op.cit., p 186.

<sup>4</sup> - GITTET André, op.cit., p 25.

<sup>5</sup> -VATTEVILLE Eric, Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise, 1985, Paris, Edition Economica, p 06.

**3-8. L'acquisition des connaissances :**

Le processus d'acquisition s'applique de manière très général des compétences, des connaissances et des habilités. Qu'un individu se procure au cours de son existence. Cette expression est souvent associée à l'apprentissage ; dans les deux cas le sujet modifié son comportement grâce à l'expérience, et de plus le résultat est toujours l'amélioration de la performance<sup>1</sup>.

**3-9. Adaptation :**

C'est un processus par lequel l'organisation réagit pour suivre dans les conditions nouvelles dans les quelles il se trouve place<sup>2</sup>.

Adaptation des emplois au quotidien, c'est à la fois une réponse constante aux contraintes extérieures et aux moyens nouveaux d'atteindre les objectifs internes à l'entreprise<sup>3</sup>.

**3-10. le changement organisationnel :**

« Le changement organisationnel désigne toutes transformations touchant l'u

ne des dimensions de l'organisation (structures, cultures, personnes, systèmes techniques, systèmes d'information, systèmes de gestion, etc.), Une organisation est un système : l'impact en un point du système va retentir sur l'une des autres dimensions de l'organisation. Le changement peut porter sur les relations entre acteurs ou sur les routines dispositifs au de l'organisation qui structurent l'activité des individus ».<sup>4</sup>

**3.11. Le rendement :**

La notion de rendement est aussi souvent utilisée pour mesurer et présenter la productivité d'un facteur de production (travail, capital, terre). C'est-à-dire la quantité de production réalisée par une unité de facteurs. On peut ainsi calculer

---

<sup>1</sup> - BLACK.H et autres, Dictionnaire fondamentale de la psychologie, édition la rousse, Paris, 2002, p 09.

<sup>2</sup> - GRAVITZ Madeleine, Lexique des sciences sociales, 7<sup>eme</sup> édition, Edition Dalloz, Paris, 1999, p 59.

<sup>3</sup> - PERRETTI.J.M, Tous D.R.H, 2<sup>eme</sup> édition, Edition d'organisation, Paris, 2003, p 114.

<sup>4</sup> - ALEXANDRE-BAILLY Frédérique et autres, Comportement humaines et management, 4<sup>eme</sup> édition, Edition Pearson, France, 2013, p 287.

le rendement d'un salarié (nombre des pièces réalisées par un salarié ou nombre de pièces réalisées pendant une heure de travail). Le rendement d'une machine (nombre de pièces réalisées pendant une heure de fonctionnement de la machine) ou le rendement d'une terre (nombre des quintaux de blé à l'hectare)<sup>1</sup>.

Le rendement du travailleur c'est l'efficacité de quelqu'un dans son travail. Autrement dit, c'est l'équivalent physique de la productivité, par exemple, le rendement d'un travailleur est le ratio quantités produits sur le nombre d'heures de travail<sup>2</sup>.

Le rendement représente le rapport entre ce que produit quelque chose et ce qu'elle consomme. C'est aussi le rapport entre les résultats obtenus par une tâche et le temps qui lui est attribué<sup>3</sup>

#### **4. La méthode adoptée :**

La validation d'une recherche scientifique dépend de la méthode utilisée. « Quel que soit l'objet d'une recherche, la valeur des résultats dépend de celles des méthodes mises en œuvres »<sup>4</sup>.

Et pour la concrétisation de notre étude on a adopté la méthode qualitative qui est « un ensemble de procédures pour qualifier des phénomènes on basant d'avantage sur l'étude de cas en petit nombre d'individus »<sup>5</sup>.

En effet, notre recherche s'inscrit dans une démarche qualitative vue la nature de l'objectif visé, qui consiste à déterminer et identifier le rôle de la formation dans le perfectionnement du savoir-faire des cadres au sein de CEVITAL en adoptant l'étude de cas.

---

<sup>1</sup> -Dictionnaire d'économie et des sciences sociales, Ed actualisé, Paris, juin, 2002, p 432.

<sup>2</sup> -AKOUN André et ANSART Pierre, Dictionnaire de sociologie, Edition seuil, paris, 1999, p 188.

<sup>3</sup> -<http://www.taupi.org/dictionnaire/rendement>. Le 18 mai 2015 à 13 :11

<sup>4</sup> -GRAVITZ Madeline, Méthode des sciences sociales, 11<sup>eme</sup> édition, Edition Dalloz, Paris, 2001, p 351.

<sup>5</sup> -ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition CASBAH, Alger, 1997, p 60.

Et la méthode d'étude de cas, consiste à apporter une situation réelle de son contexte et analyser pour comprendre l'émergence et l'évolution de certains phénomènes auxquels s'intéresse le chercheur<sup>1</sup>.

### **5. Technique utilisée :**

« Les techniques de la recherche sont des moyens qui permettent d'aller recueillir des données dans la réalité »<sup>2</sup>.

On a fait recours dans cette étude à l'entretien semi-directif : c'est une technique qui « se base sur un guide d'entretien constitué de différents thèmes-questions »<sup>3</sup>. Afin de donner une certaine liberté de connaître en profondeur les personnes rencontrées, ce qui permet de recueillir le maximum d'informations sur notre thème.

L'entretien est défini par MAURICE ANGERS, comme « une technique qui consiste à organiser une conversation entre l'enquêté et l'enquêteur, dans cet esprit, celui-ci doit préparer un guide d'entretien dans le quel figurent les thèmes qui doivent être abordés »<sup>4</sup>.

### **6. Les cas visés :**

Nous avons ciblé des cadres ayant bénéficié au maximum d'une formation, le choix de cette catégorie est déterminé par le thème. Car ils disposent d'un niveau d'instruction élevé, de ce fait il s'agit d'une catégorie influente au sein de l'entreprise, qui peut nous donner des informations de qualité sur notre thème.

A cet effet, nous avons pu réaliser dix (10) entretiens avec des cadres de CEVITAL qui occupent des postes variés.

Nous avons pu réaliser les entretiens au cours d'une durée d'enquête, de 18/04/2015 jusqu'au 19/05/2015.

---

<sup>1</sup> - MAHE henri, op.cit, p 157.

<sup>2</sup> -ANGERS Maurice, op.cit, p 66.

<sup>3</sup> -ALBERLLO.L, apprendre à chercher, Edition doeck université, Paris, 1996, p 66

<sup>4</sup> -ANGERS Maurice, op.cit, p 27.

### 7. Les obstacles rencontrés :

Durant le déroulement de notre enquête nous avons rencontrés quelques obstacles, à savoir :

- La limitation de la période de stage d'un mois (2 deux fois par semaine).
- Les jours limite de la réception confiée par l'entreprise.
- L'indisponibilité de certains cadres, qui avaient de la charge au travail, à diminuer de rassembler un grand échantillon.

**Chapitre II :**  
**Les généralités sur**  
**La formation**

### 1. Définitions de la formation :

❖ La formation est le développement continu des connaissances, ou encore l'habilité intellectuelle, et opérationnelle pour occuper ou remplir efficacement les missions demandées à chaque salarié <sup>1</sup>

❖ Selon Jean Marie PERRITTI, la formation « est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquelles les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs compétences, leurs aptitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels ou sociaux »<sup>2</sup>

❖ La formation est également par essence, un moyen d'amélioration de la communication interne dans l'entreprise, une occasion pour les divers partenaires de mieux se connaître, de plus, elle offre des possibilités de mieux sentir la réalité de l'entreprise et souvent constitue un détecteur de problèmes, notamment au niveau social<sup>3</sup>.

### 2. Les types de la formation:

**2-1- L'adaptation :** ce type de formation s'observe à partir d'une analyse des dysfonctionnements ou d'une recherche d'améliorations des unités de travail, le pilotage est assuré par les responsables de formation ou d'un membre de l'unité formation de l'entreprise, qui a pour but de suivre l'avancement le plus de formation de l'unité, d'une part, et de contrôler le respect des budgets d'autre part.

L'application de ces formations est généralement placée sous la responsabilité de la ligne hiérarchique.

---

<sup>1</sup> -MEIGANAT.A, Manager la formation, édition organisation, paris, 1996, p175

<sup>2</sup> -PERRITTI Jean Marie, Ressources humaines et gestion du personnel, édition Vuibert, paris, 1994, p326

<sup>3</sup> - MATHUS Louis, Gestion provisionnelle et valorisation des ressources humaines, paris, édition d'organisation, 1982, p 113



### **2-2- la formation liée à la gestion prévisionnelle du personnel :**

Ce type de formation est assuré par le responsable emploi de l'entreprise soit par le responsable formation, un meilleur pilotage est bien assuré par la collaboration entre les deux domaines, ce type est appliqué lors d'un changement de métier à l'occasion d'une promotion ou un maintien d'emploi à la suite d'une suppression du poste initial, elle implique l'apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils. Elle vise le développement de la motivation par le biais de la promotion interne.

### **2-3-Outils intellectuels de base :**

Il s'agit d'une formation générale (français, mathématiques, analyse logique de situations, prise de décision ...) qui vise la montée en niveau du personnel. Elle est souvent indispensable avant d'engager le salarié dans une formation. .Nous pourrions également l'appeler formation « préprofessionnelle ».

### **2-4-Mobilisation sur un projet d'entreprise :**

Ce type de formation en accompagnement avec certain projet de l'entreprise, elle vise à produire le maximum d'efficacité au niveau de tous les acteurs<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> -SOYER Jaque, fonction formation, 2<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, paris, 1998, p 33.

### **3. les objectifs de la formation:**

Les actions de la formation peuvent avoir différents objectifs qui répondent d'une part aux objectifs qui amènent des souhaits des salariés, et d'autre part aux objectifs exprimés par l'entreprise.

- **Les objectifs sur initiative de l'entreprise :**

- Adapter le personnel à son poste actuel.
- Adapter les nouveaux entrants.
- Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans l'emploi.
- Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation.
- Développer le professionnalisme des salariés.
- Préparer le personnel à des évolutions à venir.
- Partager les savoirs et les savoir-faire.
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
- Rendre capable le personnel de participer efficacement à un projet.
- Aider le personnel à évoluer hors de l'entreprise<sup>1</sup>.

- **Les objectifs sur l'initiative du salarié :**

La formation aide les salariés à acquérir des capacités, des connaissances, et des aptitudes.

En effet, elle leur apporte une contribution à l'efficacité de leurs activités professionnelles pour :

- Leur insertion dans l'établissement ou le groupe.

---

<sup>1</sup> - ibid. p 280.

- Leur promotion ou de moins leur projet de carrière.
- L'adaptation au poste occupé et de la remise à jour de leurs connaissances antérieures.
- Leur développement personnel.
- Acquisition des qualifications professionnelles.
- Se préparer à des changements professionnels et à des mutations internes<sup>1</sup>.

### **4. les principes de la formation :**

La formation est une fonction partagée, elle est créatrice des biens de l'entreprise :

#### **4-1-connaissances partagées :**

La connaissance se partage dans l'entreprise, tout détenteur d'un savoir doit le diffuser, à la demande, ou à l'exercice quotidien de ses missions et disposera pour se faire du temps nécessaire.

- La formation par démultiplication est privilégiée.
- La mobilité temporaire ou définitive (mission confié, changement du poste ...) créer des situations formatrices qui intensifient le partage du savoir. Elle sera donc favorisée dans devenir déstabilisatrice ni pour les organisations, ni pour les individus.

- **4-2- la responsabilité partagée :**

La formation est une responsabilité partagée le groupe pilote, les managers, le formé et le département formation.

---

<sup>1</sup> - WEISS Dimitri, Les ressources humaines, paris, édition d'organisation, 1999, p 425.

- Le groupe pilote assure la formation sa convergence avec les buts de l'entreprise, sa cohérence avec des autres fonctions de l'organisation, il structure et organise le système de formation.

Les managers sont responsables de la formation de leur personnel, ils recensent les besoins avec la participation du personnel, ils organisent et animent les actions de la formation, ils assurent le suivi et les évolutions.

- Le formé est le principal acteur de sa formation. il participe aux principales étapes de la recherche et de la construction de l'action de la formation.
- Le département formation informe sur les possibilités de formation, et garantie l'efficacité des actions internes et externes, en vérifiant les conditions pédagogiques.

### **4-3- la création des liens internes et externes :**

Toute actions de formation est réalisée avec des outils et des méthodes pédagogiques qui :

- Développent par les échanges, une meilleure connaissance du métier des autres.
- Améliorent la communication interindividuelle.
- Encouragent la coopération.
- Les liaisons avec l'environnement culturel et social sont bénéfiques, aussi les actions d'enseignement à l'extérieur de l'entreprise seront favorisées<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - ibid. p45.

**5. la politique de la formation :**

« La politique de la formation est l'un des volets de la gestion stratégique de l'emploi dans l'entreprise, c'est aussi l'un des moyens de répondre aux attentes formulées par les salariés et en particulier à celle de l'employabilité »<sup>1</sup>.

La politique de la formation repose sur des choix tel que :

**5-1-Les objectifs de la formation :**

- Des objectifs de performance : élever la productivité, augmentation du chiffre d'affaire.
- des objectifs liés à des projets : changement d'organisation du travail.
- Des objectifs liés à la gestion des carrières : la présentation de promotion ou de la mobilité.

**5-2- le budget :**

Il s'agit de fixer le taux de financement nécessaire à la réalisation des objectifs, ce financement dépend surtout de taille et de l'effectif des salariés de l'entreprise.

**5-3- le contenu :**

Elle peut être destinée à :

- Assurer l'adaptation aux postes de travail.
- L'évolution de l'emploi ou au maintien de l'emploi.
- Ou simplement le développement des compétences.

**5-4- les bénéficiaires :**

Quelles que soient la taille et la structure de l'entreprise tous les salariés peuvent être bénéficiés d'une formation.

---

<sup>1</sup> - PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, 15<sup>ème</sup> édition, édition Vuibert, France, 2008, p 166

Les bénéficiaires sont la catégorie socioprofessionnelle destinée à suivre une formation.

### **5-5- la modalité :**

Il s'agit de la formule pédagogique, développer une formation « inter » ou « intra » entreprise<sup>1</sup>.

### **6. les fonctions du système de formation :**

Le système de formation assure quatre fonctions :

#### **6-1- la fonction du pilotage :**

Qui maintien le système en adéquation avec l'environnement et assure la meilleur performance du système.

Elle peut assurer par une ou plusieurs personnes.

#### **6-2- la fonction de régulation :**

Chargée d'assurer la programmation des actions. Elle adopte la fonction de réalisation lorsque les variables d'environnement changent (modification de la demande des clients...).

Ou lorsque les caractéristiques de réalisation se modifient (absence d'un élément, retard de réalisation).

La régulation est formée par des indicateurs de fonctionnement provenant de fonction de contrôle.

#### **6-3- la fonction de réalisation :**

Elle réalise concrètement les actions de formation prévues au plan de formation<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> - Ibid. p 166

<sup>2</sup> - Ibid. p 167

### **6-4- la fonction du contrôle :**

Qui a pour objet de rassembler et de transmettre toutes les informations utiles au pilote et régulateurs : tendances dévolution de chaque type de formation, tableau de bord et bilans.

Elle le fait en saisissant l'information, en la comparant aux standards (aux prévisions du plan de formation) et en transmettant les écarts, constatés aux régulateurs et aux pilotes.

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

La formation est une activité qui doit être réalisée selon un plan préétabli, qui est un ensemble cohérent et ordonné des actions de formation en fonction des objectifs retenus.

#### **Etape n°01 : identification et analyse des besoins de formation :**

Cette première phase du cycle de 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 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 et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises.

### **Etapes n°02 : planification et conception de la formation :**

La planification de la formation consiste à identifier les priorités de l'entreprise pour les prochains mois. Et 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 interne et externe<sup>1</sup>

Pour la conception de la formation, les entreprises peuvent requérir les services d'un consultant externe pour élaborer, en collaboration avec les responsables des ressources humaines, le contenu spécifique de formation.

La formation peut faire appel à une variété de techniques d'enseignement : entraînement à la tâche, formation magistrale avec exercices pratiques, formation assistée par ordinateur<sup>2</sup>.

### **Etape n°03 : diffusion de la formation :**

L'entreprise doit veiller à une diffusion efficace, une fois que le contenu de la formation a été développé, lorsque l'ampleur de la formation requiert, la responsabilité de la diffusion peut être confiée à plusieurs personnes. De plus, il faut prévoir le matériel nécessaire telle que : les exposés, les démonstrations, discussions, jeu de rôle ou encore l'entraînement à la tâche.

### **Etape n°04 : évaluation et suivi post-formation :**

Cette étape permet de vérifier si les objectifs prédéterminés ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus, 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<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup>-CITEAU Jean-Pierre, op.cit, p 104

<sup>2</sup>-FRP Groupe- conseil, guide de gestion des ressources humaines, Québec, 2003, p 87-89

<sup>3</sup> - DUMAIS Jean-François, Guide de gestion des ressources humaines, édition Québec, paris, 2003, p86



### **8. L'effet de la formation dans l'entreprise :**

Une politique de formation permet de modifier la composition de la population active et adapter la structure de l'offre à la demande croissante de travail qualifié<sup>1</sup>

Elle permet aussi pour l'entreprise et pour les travailleurs de réaliser plusieurs

Objectifs qui sont les suivant :<sup>2</sup>

- elle permet la réalisation des objectifs de rentabilité, de prestige, de modernisation, et surtout l'objectif d'être le premier sur le marché du travail
- elle permet aux travailleurs d'acquérir des capacités et des compétences et des attitudes qui leurs permettent de maîtriser les nouvelles technologies et les nouvelles techniques de travail, ce qui permet à ces travailleurs de maîtriser leur poste et se sentir bien dans le milieu de travail.

L'introduction à la formation dans l'entreprise n'est pas neutre : parce que quand on fait notre plan de formation on transforme les structures, les rapports de forces et la hiérarchie du pouvoir. La non-neutralité des actions de formation dans la plupart des cas s'exerce dans des cotés favorables à l'activité productive ou tout simplement à l'épanouissement des hommes.

Mais il faut bien noter aussi que la formation engendre des conflits, provoque des frustrations, suscite des déséquilibres ; à côtés de ses effets structurants, elle a aussi des effets déstructurant :<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> -CHAUC. P, ZGLBERBERGA. A, économie du travail, la formation des salariés, et la détermination du chômage, édition de Boeck & lancier S.A, paris, 1996, p 558

<sup>2</sup> -MAHTIS Louis, op.cit, p 133

<sup>3</sup> -MARTORY.B, CROZET.D, gestion des ressources humaines, pilotage social et performance, 7<sup>eme</sup> édition, édition Dunod, paris, 2008, p 117-118-119.

- La distorsion entre le savoir et le pouvoir, élévation jugée substantielle du niveau de savoir doit être suivit, dans l'esprit de l'employé, par l'accroissement de son pouvoir et concédé par la hiérarchie, peuvent rester identiques avant et après la formation : s'ouvre alors une situation de conflit qui résulte du fossé qui se creuse entre le pouvoir de droit et le pouvoir de fait.

- La frustration de la formation, ce qui veut dire que les formés ont peur, parce qu'ils constatent que ce qui ont pris au cours des stages de formation ne correspond pas aux taches exigées par les postes occupé, ou bien de la comparaison avec les employées de même niveau issue d'autres entreprises, ils se trouvent donc dans l'obligation de critiquer la hiérarchie et a sollicité la redéfinition de leur taches, une revendication qui entraine une frustration qui se résulte de l'impossibilité de mettre en œuvre le savoir acquis, quelque expérience permet de dégager trois cause essentielles de cette impossibilité :

- Seuil d'efficacité de la formation non atteint.
- Inertie des structures (ce qui interdit la mise en œuvre des connaissances acquises).
- Inutilité de l'apprentissage.
- Le rôle social de la formation.

### **9. L'évolution du système de la formation professionnel dans l'entreprise algérienne :**

Dans les années 1970, la dynamique économique amorcée par les plans nationaux de développement avait engendré des besoins importants en main-d'œuvre qualifiés ; en techniques et en cadres, pour couvrir l'insuffisance des capacités de formation, les secteurs socio-économiques (ministères et entreprises publiques) se sont lancés dans la création de structures propre à la formation dont le pouvoir publique à accorder une grandes liberté aux employeurs pour former

les cadres en leur assurant la totalité du financement. À partir de ces années, les pouvoirs publics on assistait à la création d'institut de technologie supérieur, de grandes écoles et d'autres établissements de formation dépendant des secteurs agriculture, d'énergie, des finances<sup>1</sup>...

Les entreprise algériennes se dotaient également de ses structures de formation interne pour leurs besoins spécifiques servant à la fois à la formation initiale destinée aux nouveaux recrues, et à la formation continue et alternée au profit de leurs travailleurs<sup>2</sup>.

Dans les années 1981, le développement algérien a pris conscience du retard en matière de la formation professionnelle, cette dernière est devenu un objectif à atteindre, de là elle est allée jusqu'à proposer un programme ambitieux de formation professionnelle en mesure de fournir sur le marché de travail un minimum de travailleur qualifié par an. Pour ce là, l'Etat a met en place des capacités supplémentaires de formation, par la création de 15 instituts nationaux spécialisées de la formation professionnelle (INSFP)<sup>3</sup>

Depuis le début des années 90, les nombres d'INSFP a augmenté d'un établissement entre 1998 et 1999 de 42 à 57, les institutions travaillent à un schéma de réforme intitulé « projet de loi d'orientation pour la formation professionnelle », où il est stipulé que la formation professionnelle, en tant que « composante du système éducatif national, concourt au développement de la nation et à son progrès économique, culturel et social »<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> - MENTRI Messaoud, Essai d'analyse de la législation et de la réglementation du travail en Algérie, Ed casbah, 1986, p 108.

<sup>2</sup> - GUALINO Villa. SETTIMIO Viale, Aperçu sur l'enseignement professionnel et la formation, Rapport National, Ed Algérie, Edition Hydra, 2000, p 16.

<sup>3</sup> - Ibid. p 16.

<sup>4</sup> - Ibid. p 17.

**10. Le cadre réglementaire de la formation :**

Très peu de textes législatifs ou réglementaires sont intervenus pour organiser la formation. Cependant, la première action datée à 1962, qui créa la « commission à la formation professionnelle » suivit d'un décret qui contraignit les entreprises à créer un service formation, action complétée plus tard par la création d'un « conseil national consultatif de la formation professionnelle ». Mais réellement ce n'est qu'en 1982 que cette préoccupation se traduira à travers le décret n°82-298 du 04 septembre 1982, relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle de l'entreprise affichant ainsi les objectifs de cette politique en matière de promotion sociale et au développement de l'entreprise<sup>1</sup>.

D'autres nouvelles lois ont été complétées par la suite à la fin des années 1966 à propos du droit des travailleurs à un congé de formation, un accord avec des instituts en 1970, la loi du 16 juillet 1971 précise les modalités du congé de formation et la concertation dans l'organisation, la participation des employeurs, la validation des acquis de l'expérience, le bilan des compétences, l'entretien professionnel, et le congé individuel à la formation, créé par la loi du 4 Mai 2004.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> - MENTRI Messaoud, op.cit. p 108.

<sup>2</sup> - PERETTI Jean-Marie, op.cit, p 45.





**Chapitre III**  
**La compétence**  
**Et**  
**Le savoir-faire**

**1. Définition de la compétence :**

La définition de la compétence peut varier selon les organisations et les situations de travail. De ce point de vue, il n'existe donc pas une seule définition pertinente ; on cite les suivantes :

❖ « la compétence, dans le contexte de l'entreprise, est la somme des acquis que le salarié met en œuvre dans sa vie professionnelle. C'est la combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un emploi précis. Elle se constate et se valide dans une situation professionnelle »<sup>1</sup>

❖ « la compétence c'est le répertoire de comportement que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rend efficaces dans une situation donnée »<sup>2</sup>

❖ « la compétence est l'aptitude à mobiliser et coordonner des ressources dans le cadre d'un processus d'action déterminé, pour atteindre un résultat suffisamment prédéfini pour être reconnu et évaluable. Cette aptitude peut être individuelle ou organisationnelle »<sup>3</sup>

❖ « les compétences représente la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche »<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> - PERETTI Marie, *op.cit.* p 108

<sup>2</sup> - LETHIELLEUX Laetitia, *l'essentiel de la GRH*, édition organisation, paris, 2002, p 86

<sup>3</sup> - LORINO Philippe, *op.cit.* p 67

<sup>4</sup> - GUITTET André, *op.cit.* p 13



❖ « la compétence constitue à nos jours une source de l'avantage compétitif et de création de valeur ajoutée pour l'entreprise et pour la nation »<sup>1</sup>

### 2. Les caractéristiques de la compétence :

- La compétence est individuelle, elle correspond à une caractéristique de l'individu qui lui permet d'être performant.
- La compétence est hétérogène, elle est composée d'éléments formels ou formalisables mais aussi d'attitudes et de comportement qui sont difficilement objectivables.
- La compétence est finalisée, elle ne peut être définie que dans une situation précise, il n'existe pas de compétence détachée de l'action.
- La compétence a une valeur forte aux yeux du client, et représente donc un avantage de poids.
- Elle est élastique, c'est-à-dire qu'elle est capable de générer des produits et des services entièrement nouveaux.<sup>2</sup>
- La compétence est un processus de construction permanente : elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.<sup>3</sup>
- La compétence d'une part, est contextuelle c'est-à-dire qu'une personne compétente dans une situation donnée, ne le sera pas forcément dans un autre contexte, et d'autre part évolutive.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> CHABOUNI et JOUIL k « acquisition et développement des compétences dans la société des services et d'ingénieries informatique tunisienne », revu international sur le travail et la société, n°2, vol 3, octobre, 2005, p 39.

<sup>2</sup> - AUBERT. J-P, GILBERT.F, PIGEYERE, Management des compétences, Edition Dunod, paris, 2002, p 25.

<sup>3</sup> - LETHIELLEUX Laetitia, op.cit. p 86

<sup>4</sup> - JUES Jean-Paul, Gestion des ressources humaines principes et point clés, édition Ellipses, paris, 2002, p 25

### 3. Les types de la compétence :

- **Les compétences générales :**

Elles sont transférables avec l'individu d'un milieu organisationnel à un autre comme la connaissance des langues, de l'outil informatique, ainsi que les différentes disciplines théoriques et pratiques.

- **les compétences spécifiques :**

Les compétences spécifiques se rapportent à la spécialité du travail auquel l'individu exerce une profession ou un métier dans une organisation et dans un contexte particulier.<sup>1</sup>

Elle s'acquiert par l'expérience vécue au sein de l'entreprise au moment de l'exécution du travail.

- **Les compétences collectives :**

Elles sont issues de la synergie des compétences individuelles. Elles se développent dans une organisation, favorisant l'uni-formalisation des représentations, l'échange d'information et le partage de savoir-faire. Elles s'expriment au sein d'un atelier d'une équipe de travail, d'un projet et résulte à la fois d'une bonne coordination des acteurs et de leur volonté de coopérer.<sup>2</sup>

### 4. Les composantes de la compétence :

Pour « Elisabeth LECOEUR », dans son ouvrage, La gestion des compétences, les principaux composants de la compétence sont :

---

<sup>1</sup> - DIETRICH Anne, le management des compétences, édition Vuibert, paris, 2008, p 91

<sup>2</sup> - Ibid.p91

**Tableau : les composantes de la compétence**

<p><b>savoir</b></p>	<p>Ensemble de connaissances plus au moins systématisées acquises par une activité mentale. On distingue classiquement trois catégories de savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les savoirs théoriques</li> <li>- Les savoirs procéduraux</li> <li>- Les savoirs liés à l’environnement.</li> </ul>
<p><b>Aptitudes</b></p>	<p>Ensemble des ressources intellectuelles et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre le résultat attendu.</p> <p>Elles se développent tout au long de l’histoire d’un individu.</p> <p>Elles sont acquises avant et pendant l’occupation d’un poste et dans l’organisation à laquelle l’individu appartient</p>
<p><b>Motivation</b></p>	<p>Processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d’objectifs attendu</p>
<p><b>Contexte</b></p>	<p>Environnement de travail du professionnel en action.</p> <p>L’organisation du travail, les procédures, les fonctions, le climat, les modes de relation...sont autant de variable qui influencent la mise en œuvre de la compétence.</p>

**Source :** LECOEUR Elisabeth, Gestion des compétences, 1ere édition de Boeck université, Bruxelles, 2008, p 19.

## 5. Typologie du savoir-faire :

### 5-1- le savoir-faire traditionnel :

« Les savoirs et les savoir-faire traditionnel ont un caractère d'authenticité, ils ont transmis sans rupture de contacts avec les traditions par les pratiques usuelles de la vie quotidienne »<sup>1</sup>

Ce type a pour objectif d'assurer la continuité à travers le changement et de le partager avec la communauté ou l'entourage immédiat. Le savoir-faire s'exprime également dans un contexte qui lui est propre, ce contexte est d'abord géographique et historique. Plusieurs coutumes, croyances, légende ou techniques de fabrication sont identifiées à une donnée et possèdent leur histoire. Elles sont connues et reconnues dans le milieu où elles s'expriment.

### 5-2 le savoir-faire transmet :

SAINSAULIEU (1991) constate que les rapports de production sont profondément transverses par des mouvements culturels : le savoir-faire, notion dynamique car sujette à un processus de maturation, est véhiculé par les groupes formels ou informels à travers des réseaux du savoir.

La question de la nature du savoir-faire se pose en outre en fonction de son mode de transmission : dans un ouvrage portant sur les migrations du savoir, BADARACCO J.L (1991) identifie "le savoir migratoire" comme un des facteurs de la mondialisation de l'économie, dans la mesure où cette catégorie de connaissances permet la mise au point de produits dits hybrides<sup>2</sup>.

Un tel phénomène migratoire nécessite de réunir des conditions portantes notamment sur les caractères articulés et présentés des connaissances.

<sup>1</sup> - SOPHIE Laurence lamontagne, savoir et savoir-faire traditionnel, un patrimoine à transmettre et à partager, direction générale du patrimoine du ministre de la culture, Québec, 1993, p 60.

<sup>2</sup> - BADARACCO J.L, the knowledgelink : how firmscompletethroughstrategicalliances, harvard business, schoolpress, boston, 1991, p 128.

BADAROCCO souligne l'existence d'une autre catégorie de connaissance ; le savoir "imbriqué" ou "encastré" réside dans les relations spécialisées entre individus et possède un sous-titre une valeur stratégique cruciale.

### **5-3 le savoir-faire acquis suit à un apprentissage :**

Les entreprises se caractérisent généralement par leurs dimensions et leur nature d'activité. Dont les différents métiers qui comprend un secteur quelconque exigent des certifications obligatoire en matière de qualification pour pouvoir es exercer. En effet, ces entreprises sont dépositaire de nombreuse savoir-faire transmet essentiellement par le biais de l'apprentissage.<sup>1</sup>

L'apprentissage est le mode d'accès privilégié aux métiers et aux activités, qui consiste à faire apprendre une habitude de travail ou un métier, regroupant des aspects d'ordre technologique du savoir et apportent de nouveaux effets selon l'entreprise.

HALFER, KALIKA et ORSONI (1996), distinguent trois origines au phénomène de l'apprentissage ; la répartition et l'amélioration individuelle des salariés liées au montant de production cumulé, l'amélioration des procédés de traitement et des procédés administratifs et la simplification des produits par un gommage régulier des aspects superflus ou couteux<sup>2</sup>.

PEDON (1996), regroupe d'une manière synthétisé les caractéristiques jugées principales de ce concept, afin donc d'en souligné l'emploi, « il s'agit d'un processus collectif et dynamique de création/ destruction des savoirs, il a pour objet d'accroître l'efficacité et l'efficience de la firme pour l'acquisition des nouveaux savoirs »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> - Site : [http ; //www.insee.fr](http://www.insee.fr), rubrique publication et services, collection national/ INSEE référence, édition TEF, 2012, consulté le 30 avril 2015 à 21h30.

<sup>2</sup> - HELF J.P, KALIKA.M et ORSONI J, management, stratégie et organisation, Vuibert, collection gestion, paris, 1996.

<sup>3</sup> - SIMEONI M, le rôle de savoir-faire dans la firme artisanale, université de Corse, 1999, p 13.

De ce contexte, on constate que le processus d'apprentissage qui a mené a des nouveaux savoir-faire qui vont servir d'avantage dans la survie et le développement de l'entreprise.

**5-4 le savoir-faire acquis suite à une formation :**

La formation constitue un moyen d'acquisition du savoir-faire dans les métiers. Elle permet d'acquérir de combler les connaissances des apprentis.

La formation par apprentissage constitue la forme la plus privilégiée dans l'acquisition des connaissances, qualifications et savoir-faire en métier. Ce mode de formation tiens ses avantages dans la mesure où elle se fond particulièrement sur la relation « salarié-apprenti » qui s'appuie sur des formations pratiques et théoriques en même temps ; pratique au sein de l'entreprise et théorique au sein des centres de formation professionnelles.

**6. Evaluation des compétences dans l'entreprise :**

Pour pouvoir mettre en place une politique d'évaluation des compétences réussie et capable de faire évaluer les compétences dans l'entreprise où dans une organisation il faut prendre plusieurs précautions parce que l'évaluation est un sujet sensible et déclenche souvent craintes et appréhension.

Il importe donc de réunir avec prudence mais aussi de s'assurer de la mise en place et de la permanence.

Alors on trouve sept conditions de réussite à réunir pour mieux évaluer les compétences dans une entreprise<sup>1</sup> :

- 1- Préciser les champs (professionnalisation, classification) et les finalités (les performances, les compétences) de l'évaluation.

---

<sup>1</sup> - GEY LE bterf, ingénierie et évaluation des compétences, 4<sup>eme</sup> édition, Edition d'organisation, Paris, 2002, p 456-457.

- 2- Mettre en place les instances appropriées et la légitimes pour évaluer.
- 3- Adopter une approche d'évaluation individuelle mais avec estimation de la contribution à la performance collective.
- 4- Disposer d'un référentiel de compétences requises et de savoir ressources.
- 5- Identifier ce qui sera évalué (non-exhaustivité), le niveau de maîtrise des ressources et des situations professionnelles et le niveau d'atteinte des résultats.
- 6- Formaliser les résultats de l'évaluation par procédure d'entretien.
- 7- Disposer d'outil de représentation, de communication et d'échange sur les compétences.

### **7. Le bilan des compétences :**

Le salarié a la possibilité de réaliser un bilan de compétence, lorsqu'il souhaite effectuer un changement dans sa vie professionnelle ou simplement faire le point sur son parcours. Le bilan de compétence pour a pour objet de lui permettre, avec l'aide d'un conseiller, d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles et les développer le salarié doit cependant prendre une part active dans les démarches à effectuer et les choix à faire.

#### **➤ Le déroulement du bilan de compétence :**

Le bilan de compétence peut être à l'initiative de l'entreprise ou à l'initiative du salarié qu'il a le droit à avoir un congé de bilan de compétence.

La seule personne destinataire des résultats et d'un document de synthèse est la personne qui a bénéficié d'un bilan de compétences et ceux-ci ne peuvent être communiqués à un tiers qu'avec son accord.

La formule demeure peu utilisée environ 100 000 bilans sont réalisés, dont les trois quarts pour les demandeurs d'emploi chaque année<sup>1</sup>.

### ➤ **L'accès au bilan de compétence :**

A travers le bilan de compétences, le salarié d'une entreprise peut faire l'analyse de ses compétences professionnelles et personnelles ainsi que ses aptitudes et motivations afin de définir un projet professionnel, et le cas échéant, un projet de formation pour pouvoir développer les compétences et les attitudes de ce salarié mais aussi pour réaliser ces objectifs et les objectifs de l'entreprise. Ces présentations sont effectuées par des organismes extérieurs à l'entreprise<sup>2</sup>.

Le salarié peut accéder au BC dans le cadre :

- ❖ D'un plan de formation (à l'initiative de l'employeur) ;
  - Avec le consentement du salarié.
  - Choix d'un organisme prestataire figurant sur la liste d'un OPACIF ou agréé par le préfet de région.
  - Conclusion d'une convention tripartite.
- ❖ Du congé de BC de 24 heures consécutives ou non (droit pour tout salarié ayant au moins 5ans d'ancienneté consécutifs ou non en qualité de salarié ; dont 12 mois dans l'entreprise, et respect d'un délai de franchise de 5ans entre deux bilans) :
  - Du DIF (droit individuel à la formation).
  - A titre personnel, en dehors du temps de travail.

### ➤ **Les étapes du bilan de compétence:**

1- La phase préliminaire : dans cette phase le salarié est reçu individuellement pour définir ses besoins et pour que l'administration

---

<sup>1</sup> -PERETTI J.M, op.cit, p 163.

<sup>2</sup> - BERNIER Philippe, Responsable formation et compétences (maitrise, optimiser, faire évoluer sa fonction), 2<sup>eme</sup> édition, Edition Dunod, Paris, 2011, p 106.



l'informe de différentes conditions du déroulement de ce bilan de compétences, mais aussi des moyens utilisés.

2- La phase d'investigation : c'est la phase de la pratique, elle est menée de façon individuelle ou collective, elle permet d'identifier et d'évaluer les compétences et aptitudes du ce salarié pour pouvoir déterminer les résultats de ce bilan.

3- La phase de conclusion : c'est la dernière phase parce que les résultats du bilan sont exposés au salarié.

➤ **Le rôle du bilan de compétence :**

Le bilan de compétences vise en effet :

A évaluer l'ensemble des potentialités d'une personne, à la fois sur le plan professionnel par le développement de l'ensemble des connaissances des savoir-faire et de savoir-être et des expériences de l'individu, et sur le plan comportemental, voire émotionnel.

Ce bilan vise donc aussi à connaître des qualités plus intrinsèques à la personne qui veut dire trouve des qualités qui sont pas visible pour la première fois dans les capacités d'un salarié, qui vont faire qu'elle trouvera son épanouissement dans tel domaine plutôt que tel autre, et qu'elle devra dans ce cas échéant travailler sur tel aspect de sa personnalité si elle souhaite progresser dans une direction déterminer.

C'est pour quoi, si les biens fait, ce bilan de compétences est très utile, très instructif et peut servir généralement à celle et ceux qui cherche à se réorienté sur le plan socioprofessionnel.

Après avoir met l'accent sur la formation professionnelle et ces notions mais aussi sur le développement des compétences de travailleurs, et pour

améliorer la production en qualité et en quantité pour faire face à la concurrence sur le marché<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> -LIGER Philippe, Le marketing des ressources, (attirer, intégrer et fidéliser les salariés), 2<sup>ème</sup> édition, Edition Dunod, Paris, 2007, p 186.

**Chapitre IV**  
**Analyse et**  
**Interprétation des**  
**résultats**

**1. La présentation de CEVITAL :**

Cevital est une société par Action au capital privé de 68, 760 milliards de DA.

Elle a été créée en Mai 1998.

Elle est implantée à l'extrême-Est du port de Bejaia.

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

CEITAL Food est passé de 500 salariées en 1999 à 3996 salariées en 2008.

**OU SOMMES-NOUS ?**

A l'arrière port de Bejaia à 200 ML du quai : Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

**-A Bejaia :**

Nous avons entrepris la construction des installations suivantes :

- Raffinerie Huile
- Margarinerie
- Silos portuaires
- Raffinerie de sucre

**-A El Kseur :**

Une unité de production de jus de fruit cojek a été rachetée par le groupe Cevital dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006.

Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits Cojek.

Sa capacité de production est de 14400 T par an. Le plan de développement de cette unité portera à 150000/an en 2010.

**-A Tizi Ouzou :**

- **A Agouni Gueghrane** : au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres :

- L'Unité d'Eau Minérale Lalla Khedidja a été inaugurée en juin 2007

**NOS ACTIVITES : Que faisons nous ?**

Le Complexe Agro-alimentaires est composé de plusieurs unités de production :

1. **Huiles végétales.**
2. **Margarinerie et graisses végétales.**
3. **Sucre blanc.**
4. **Silos portuaires.**
5. **Boissons.**

**1-Huile Végétales :**

- **Les huiles de tables** : elles sont connues sous les appellations suivantes :

Fleurial<sup>plus</sup> : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E)

(Elio et Fridor) : se sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E

Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 15 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

- Capacité de production : 570000 tonnes/an
- Part du marché national : 70%
- Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

### **2- Margarinerie et graisses végétales :**

Cevital produit une gamme varié de margarine riche en vitamines A, D, E Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial, d'autre sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « SMEN »

Capacité de production : 180.000 tonnes/ Notre part du marché national est de 30% sachant que nous exportons une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

### **3-Sucre Blanc :**

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites d'1kg. Cevital produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des besoins gazeux.

- Entrée en production 2<sup>eme</sup> semestre 2009.
- Capacité de production : 650000 tonnes/an extension à 1800000 tonnes /an
- Part du marché national : 85%
- Exportations : 350000 tonnes/an en 2009, CEVITAL FOOD prévoit 900000tonnes/an dès 2010.

**4-Sucre liquide :**

Capacité de production : matière sèche : 219000 tonnes/an

Exportations : 25000 tonnes/an en prospection.

**5- Silos Portuaires :****Existant :**

Le complexe Cevital Food dispose d'une capacité maximale 182000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure.

Un projet d'extension est en cours de réalisation.

La capacité de stockage actuelle est de 120000 T en 24 silos verticaux et de 50000 T en silo horizontal.

La capacité de stockage Horizon au 1<sup>er</sup> trimestre 2010 sera de 200000 T en 25 silos verticaux et de 200000 T en 2 silos horizontaux.

**6- Boissons :**

Eau minérale, jus de fruit, sodas.

L'eau minérale Lalla Khedidja depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent.

En s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement et minéraux essentielle à la vie (Calcium 53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5 Sulfate 7, Bicarbonate 162,.....) tout en restant d'une légèreté incomparable.

-L'eau minérale Lalla Khedidja pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

- Lancement de la gamme d'eau minérale « Lalla Khedidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3000000 bouteilles par jour.
- Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « EL KSEUR ».

**Nos clients :**

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison de vivre de l'entreprise et de vendre.

Les clients de l'entreprise sont divers et variés :

- Représentants
- Grossistes
- Industriels
- Institutionnels et administration

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

**Notre Devise : des produits de Qualité :**

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

Cela s'est traduit par l'engagement de la direction dans le processus de certification (micro biologie et contrôle de qualité) équipés d'outils d'analyse très performants.

**5/ L'organisation générale des composantes et les missions des directions :**

a) **Structure de l'encadrement : Organigramme**  
(présentation page suivante)

b) **Missions et services des composantes de la DG :**

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

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



➤ **La direction Marketing :**

Pour atteindre les objectifs de l'entreprise, le Marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing, produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publicitaire sur les marques et métiers Cevital. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par les groupes de projets pluridisciplinaires (développement, industriel, approvisionnement, commercial, finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

➤ **La direction des ventes et commerciale :**

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

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

➤ **La direction système d'informations :**

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

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

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

### ➤ **La direction des finances et comptabilité :**

Préparer et mettre à jour les budgets

Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes pratiquées le contrôle de gestion.

Faire le reporting périodique

### ➤ **La direction Industrielle :**

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site. Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...)

Est responsable de la politique environnement et sécurité

Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

### ➤ **La direction des ressources humaines :**

Définit et propose à la direction générale les principes de gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.

Assure en support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de Cevital Food.

Pilote les activités du sociale.

Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures.

Assure le recrutement.

Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.

Gestion de la performance et des rémunérations.

Formation du personnel

Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires.

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

➤ **La direction Approvisionnements :**

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

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

➤ **La direction logistique :**

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

Assur er gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients.

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

Gère les stocke de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif,...).

➤ **La direction des silos :**

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

Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières.

Elle expédie et transfère vers les différentes de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration.

Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos

➤ **La direction des Boissons :**

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

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

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

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

➤ **La direction Corps Gras :**

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

### ➤ **La direction Pole Sucre :**

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

### ➤ **La direction QHSE :**

Mette en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux.

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

Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations.

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

### ➤ **La direction Energie et Utilités :**

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

### ➤ **La direction Maintenance et travaux neufs :**

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

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

Gère et déploie avec le directeur industriel et les directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et

énergies/utilités (depuis la définition du processus jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier)

Rédige les cahiers des charges en interne.

Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

### **L'adhésion aux valeurs du groupe**

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

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

- **Ecoute et respect**

Nous demandons à nos collaborateurs d'avoir de l'écoute et du respect mutuel. Les relations saines sont la base de toute communication entre les personnes. Nous prenons également en compte nos clients et fournisseurs, nos partenaires commerciaux et institutionnels, nos concurrents et l'ensemble de la communauté. Nos collaborateurs sont porteurs de l'image de l'entreprise, nous attendons d'eux un respect à tout instant de l'environnement.

- **Intégrité et transparence**

Nous demandons à nos collaborateurs d'avoir un haut niveau éthique professionnel et d'intégrité accompagnés d'une grande transparence dans tous les actes de gestion et de management. Dire ce que l'ont fait.

- **Solidarité et esprit d'équipe**

Encourager et agir dans le sens du partage permanent et du savoir et de l'expérience. Valoriser les collaborateurs et contribuer à l'esprit d'équipe :

favoriser l'implication et l'entraide entre les salariés et les équipes / business unités, etc.

- **Initiative et persévérance**

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

- **Courage et engagement de performance**

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

## 2. Analyse et interprétation des résultats :

### Cas n° 01 :

**Il s'agit d'un cadre comptable, âgé de 34ans, ayant 05 enfants, qui a effectué une formation universitaire pour l'obtention du diplôme licence en science commerciale et finance spécialité marketing.**

Il signale que sa formation universitaire n'est pas adéquate a son poste actuel, mais suite à des formations qu'il a fait durant son parcours en dehors de sa spécialité, ainsi que celle qui a acquis au sein de l'entreprise lui ont permet d'acquérir des connaissances et des capacités avec lesquelles il gère son poste actuel.

Concernant le travail d'un cadre, ce comptable le représente comme pratiquement de la gestion et de l'encadrement. L'encadrement au sein de l'entreprise est d'assurer la responsabilité d'un service ou d'une activité avec un haut niveau de délégation. Les membres de l'encadrement représentent l'employeur auprès des salariés<sup>1</sup>.

Quant à son point de vue sur le savoir-faire, il le considère autant que route et vision à prendre.

Le savoir-faire prend le sens de connaissances procédurales qui une personne susceptible d'appliquer dans une situation, qui peut être lié à la capacité, apte de faire son travail et le mener d'une bonne manière, car un cadre c'est un responsable, au sens capable d'assumer des responsabilités<sup>2</sup>

En ce qui concerne sa représentation du savoir-faire d'un cadre au sein de l'entreprise « *c'est de la compétence* » affirme-t-il.

---

<sup>1</sup> - Document internet. URL : <http://www.agrojob.com/dictionnaire/definition-encadrement-2303.html>, consulté le 25/05/2015 à 17h30

<sup>2</sup> - DEVELAY Michel, éduquer et former, le bilan des connaissances, in revue des sciences humaines et sociales n°12, février- Mars, 1996, p 23.



Une compétence est l'aptitude à mobiliser, combiner et coordonner des ressources dans le cadre d'un processus d'action déterminé, pour atteindre un résultat suffisant prédéfini pour être reconnu et évaluable. Cette aptitude peut être individuelle ou organisationnelle<sup>1</sup>.

Au sujet de l'importance de la formation dans l'amélioration des qualités d'un cadre, représente pour lui un moyen pour élargir et mettre à jour des connaissances. « *C'est d'être à jour et être face à l'actualité* » réclama-t-il.

La formation du personnel est un investissement. Elle permet aux entreprises en technologie de l'information d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever<sup>2</sup>.

A propos de la prise en charge de formation au sein de l'entreprise, ce cadre annonce qu'au niveau de CEVITAL, ils ont des formations d'un volet important. Et suivent un plan de formation assez suffisant.

« *Conscience professionnelle, solidarité, l'engagement dans le travail* », sont les valeurs professionnelles que cet ingénieur considère indispensable à respecter afin d'obtenir le bon exercice de son métier.

Interrogé sur l'acquisition du savoir professionnel, est-il un acquis théorique ou bien pratique ?, il dit que, c'est les deux à la fois, et que tout est lié à la personne et son savoir-être de réaliser et d'atteindre son savoir professionnel.

Savoir-être ; l'employé démontre des aptitudes et affiche des comportements qui permettent d'entrer en relation avec les autres et de bien effectuer ses fonctions. Savoir-faire ; l'employé possède les compétences

---

<sup>1</sup> - BRINO Philippe, op.cit, p 67.

<sup>2</sup> - GRAWITZ Madeleine, p 148.

techniques et les habilités nécessaires à l'utilisation des outils et des méthodes d'exécution de son travail<sup>1</sup>

A la question du savoir-faire de l'entreprise, il déclare « *en Algérie, elle est un exemple dans le commerce national après SONATRACH et SONEGAS qui exerce de l'exportation* ».

En ce qui concerne le partage de son savoir-faire avec ses collègues, il nous répond clairement « *dans le cadre d'esprit d'équipe* ». Pour lui, tout est fondé sur le contact et l'esprit d'échange dans le cadre du bon rendement du travail.

L'esprit d'équipe appelle une unité, une cohésion et une solidarité parmi ses membres, une équipe est une force en mouvement, vivante et dynamique. Les membres d'une équipe sont tous différents, mais créent ensemble une nouvelle entité qui possède ses propres caractéristiques, c'est sur les forces et les capacités de cette entité que reposent les probabilités de réussite de leurs projets<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> - SYLVIE Gagnon, Guide de gestion des RH, destiné aux entreprises des technologies de l'information, édition Techno Compétences, Québec, 2003, p 83.

<sup>2</sup> - <http://www.consolidaction.com/philosophie/1454-1454>. Le 26/05/ 2015, A 00:08.

**Cas n° 02 :**

**Un cadre Agé de 48 ans, marié, père de (02) enfants, a fait une formation universitaire afin d'obtenir un diplôme d'ingénieur de procédé chimique. Actuellement, c'est un responsable de service de production.**

Cevital lui permet de révéler ses compétences, il dit : *« c'est une entreprise d'avenir, une entreprise qui m'a donné la chance, elle m'a permis de me construire, de montrer mes compétences et de m'éclater »*.

Pour le sociologue des organisations, Philippe ZARIFIA, « la compétence est à la fois la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur ses situations professionnelles auxquelles il est confronté. Une intelligence pratique de situation qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec autant plus de force que la diversité des situations augmenté »<sup>1</sup>.

Ce responsable occupe un poste adéquate à sa formation universitaire, vu que les procédés chimiques sont reliés directement à la production.

D'après lui, le travail d'un cadre est supposé de remplir certaines tâches, d'avoir des visions d'avenir, de superviser tous les procédés ainsi que tous les travaux quotidiennes, et enfin de pouvoir gérer son personnel. Donc le travail distingué au cadre se résume dans la vérification et le contrôle de ce dernier sur l'activité d'une ou de plusieurs personnes.

Concernant le savoir-faire, selon lui, c'est avant tout, ce qu'on apprend à l'école, c'est un bagage théorique, des connaissances et des savoirs déjà obtenus durant les formations subissent, plus les expériences acquises tout au long de la carrière.

Il caractérise le savoir-faire d'un cadre au sein d'une entreprise par les connaissances acquises à l'université et en collège ainsi que les expériences au

---

<sup>1</sup> -BARAKATOOLAH Amina, op.cit, p 28

quotidien. Sachant que l'expérience est un ensemble de connaissances pratiques tirées de l'usage, compétence particulière qui s'ajoute au savoir théorique et résulte de l'exercice habituel d'une technique, d'un art, ou d'un métier<sup>1</sup>.

Il voit que la formation est importante dans l'amélioration des qualités d'un cadre. En le déclarant comme suite : « *une importance capitale dans les activités d'un cadre, c'est claire, la formation se permet de réduire les lacunes, parce qu'on ne peut pas venir de l'université avec un bagage suffisant, pour être un cadre, les formations sont là pour corriger un peu les écarts qu'on peut rencontrer dans le travail* ».

Notre enquêté nous a confirmé la prise en charge de leur besoins de formation par l'entreprise, elle cherche à former ses collaborateurs bien qu'ils ont toujours besoin d'être formé.

A propos de ses connaissances acquises à travers sa formation universitaire. Il nous a signalé qu'elles n'ont pas vraiment influencé sur ses compétences où il déclare : « *au départ je ne savais pas faire la liaison entre ce que j'ai étudié à l'université et la pratique, après, en pratiquant j'arrive à faire le lien* ». Au commencement son savoir théorique n'a pas dominé sur ses concrétisations au terrain mais après avoir enchaîné dans le travail, il a pu combiner entre les deux.

La technologie a poussé notre cadre à juger le rapport de ses savoirs acquis à travers ses formations et son meilleur rendement par l'insuffisance, car il voit qu'ils ont toujours besoin d'être formé parce qu'il y'a la technologie qui avance.

La formation renvoie à l'ensemble des connaissances générales, techniques et pratiques liées à l'exercice d'un métier. Mais aussi aux comportements attitudes et dispositions qui permettent l'intégration dans une

---

<sup>1</sup> -<http://www.la-definition.fr/definition/experience>. Le 25/05/2015, A 21 :56

profession et, plus généralement, dans l'ensemble des activités sociales. La formation est alors un élément décisif des processus de socialisation<sup>1</sup>.

Selon lui, les valeurs professionnelles qui sont indispensables à respecter pour le bon exercice de son travail c'est d'être équitable et juste, vu qu'il est responsable donc il à faire a des individus ainsi que d'intégrer et être lucide, ce sont pour lui les valeurs qu'on ne peut pas ignorer dans le travail et au sein d'une entreprise.

Pour qu'il développe régulièrement ses aptitudes il se forme, il est en contact avec d'autres responsables, et il essaye de communiquer au maximum pour corriger les erreurs de comportements.

La communication dans l'entreprise ou des organisations, est l'ensemble des informations qui sont à gérer dans un service, ou d'un service à l'autre et l'extérieur de l'entreprise<sup>2</sup>.

Il voit que le savoir professionnel est un acquis théorique et pratique en même temps.

Le savoir théorique se complète avec le savoir pratique, car le savoir-faire est lié à l'expérience acquise durant l'application de l'activité en basant sur un savoir théorique qui se considère comme une base nécessaire du commencement.

Au sujet du savoir-faire de l'entreprise il déclare que CEVITAL est une grande entreprise qui opère dans plusieurs secteurs, l'agro-alimentaire, l'industrie, et dit : « *c'est très vague* », son savoir-faire est élevé.

Ce cadre partage son savoir-faire avec ses collègues du travail en communiquant, selon lui la communication est la base de tout, sur tout en tant

---

<sup>1</sup> -FERREOL Gilles et autres, Dictionnaire de sociologie, 3<sup>eme</sup> édition, Edition Armand Colin, paris, 2004, p 81.

<sup>2</sup> -GILLEQUIN. Maarek .N. SOLEILHAC, Guide de la communication, 1<sup>ere</sup> édition, 2002.p 151

que responsable, il dit que « *l'absence de la communication est la source de tous les conflits, que ce soit professionnel ou bien social* ».

Un conflit est une opposition d'intérêt entre deux ou plusieurs parties, dont la solution peut être recherchée soit par des mesures de violence, soit par la négociation, soit par l'appel à une tierce personne. Un conflit est donc une opposition momentanée ou durable qui résulte d'une frustration ressentie par l'un des protagonistes à ce que lui est apparu comme une agression. L'autre protagoniste pouvait avoir produit un comportement de défense de ses intérêts devant ce qui lui était apparu comme un danger<sup>1</sup>.

Ces habilités spécifiques adaptées à son milieu professionnel sont l'endurance, la communication et l'analyse, il a la capacité de maintenir un effort d'intensité dans une durée déterminée ainsi qu'il traite et examine le travail.

### **Cas n° 03 :**

**Notre 3<sup>ème</sup> cadre s'agit d'un responsable de gestion des stocks. Âgé de 37ans, père de deux enfants, il a décroché un diplôme au cours de sa formation universitaire en science économique où il s'est spécialisé en monnaie, banque et finance.**

---

<sup>1</sup> -Ibid,p 125.

Pour lui, Cevital est une ferme en pleine extension, un champ d'investissement rempli d'opportunité.

L'investissement est l'action d'investir, c'est-à-dire, d'acquérir de nouveaux moyens de production d'améliorer leur rendement ou de parler des capitaux dans une activité économique<sup>1</sup>.

Selon sa conception, un cadre faut qu'il soit un bon manager, dans le sens de manager l'équipe qu'il gère, ainsi qu'il doit planifier et communiquer avec son responsable au bon moment en respectant le temps. Une personne qui selon sa position dans l'organisme dispose d'une autorité nécessaire et des moyens appropriés pour organiser le travail et coordonner les activités individuelles stratégiques ou opérationnelles. Il assure la gestion de l'information au sein de l'organisation, mais aussi la gestion d'équipe et du changement.

Il nous signale que le savoir-faire en général est lié directement à la maîtrise des tâches. La réalisation du travail repose sur un moyen de fabrication et connaissances sur lesquelles, l'individu se base pour effectuer facilement son travail.

Le savoir-faire d'un cadre au sein de l'entreprise se résume à son niveau d'instruction. Il doit avoir un certain bagage sur lequel il s'appuiera dans la réalisation de son travail.

Un acquis, traits ou comportement résultant de l'éducation, de l'apprentissage et de l'adaptation d'un individu à son environnement<sup>2</sup>.

Il évoque l'importance de la formation dans l'amélioration des qualités d'un cadre en disant qu'elle permet d'innover, d'intégrer et de bien gérer.

Le terme innovation désigne une découverte, une nouveauté de toute nature (scientifique, industrielle ou commerciale), l'innovation désigne la mise

---

<sup>1</sup> -<http://www.toupie.org/dictionnaire/investissement.htm> le 25/05/2015, à 23 :52

<sup>2</sup> - FERREOL Gilles et autres, op.cit., p 01

en œuvre de cette invention au sein d'une organisation, c'est-à-dire, son application industrielle ou commercial<sup>1</sup>.

Ce cadre nous a confirmé que l'entreprise Cevital prend en charge leur besoins de formation. Ce qui engendre une meilleure maîtrise de son travail et des informations pour les utiliser au sein de son entreprise.

Il voit que ses connaissances acquises à travers sa formation universitaire n'ont pas influencé sur ses compétences, en disant *« ce n'est pas forcément la formation universitaire, elle peut être par rapport à mon expérience professionnelle, car ce n'est pas obligatoire que se soit de la formation universitaire »*.

L'expérience professionnelle est un ensemble de connaissance acquises par une personne lors de l'exercice de sa ou de ses professions<sup>2</sup>.

Il a rejeté l'idée que les savoirs acquis à travers des formations sont suffisantes, Car selon lui, on n'applique pas à cent pourcent ce qu'on a pris tout au long de la formation subi. Mais on peut acquérir un plus à travers l'expérience professionnelle en l'annonçant comme suite : *« pour moi l'expérience professionnelle est très importante, en fréquentant de différentes entreprises, différentes postes de travail, des systèmes de management divers, on peut obtenir des acquis qu'on ne peut pas avoir à travers les formations, car elles sont spécifiques »*

En ce qui concerne les valeurs professionnelles qui sont indispensables à respecter pour le bon exercice de son métier, il met l'accent sur le respect qui est un élément très important entre les collègues de travail. Ainsi que la communication qui est aussi très importante au sein de l'entreprise en faisant passer l'information et de de réaliser les objectifs.

---

<sup>1</sup> - BRUNO Alain et autre, op.cit, P 258.

<sup>2</sup> - <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/experiences> professionnelles, le 26/15/2015 à 22 :45



Le respect est un sentiment de considération d'égard, voire de vénération que l'on peut avoir envers un individu ou quelque chose, il se manifeste par une attitude de référence et le souci de ne pas porter atteinte à l'objet du respect, ni le heurter inutilement. Le respect est une valeur plus profonde que simple politesse, car il est débarrassé de toute hypocrisie.<sup>1</sup>

Notre enquêté, n'a pas beaucoup de temps pour développer régulièrement ses capacités car il est très occupé par la réalisation de son travail ce qui lui empêche de faire des formations, et d'acquérir de nouvelles compétences.

A son avis, le savoir professionnel est un acquis pratique vu qu'il insiste beaucoup plus sur l'expérience et le travail sur le terrain. Qui est considéré comme tout ce qui se passe dans l'exercice d'une activité ou dans le vécu d'une situation, c'est un acquis et un mode d'acquisition.

Il déclare qu'il partage son savoir-faire avec ses collègues du travail, à travers la communication, qui lui permet de partager ses connaissances avec ses collègues.

Dans la mesure où on présente les communications circulent en réseau et les communications verticales. La hiérarchie dans ce domaine n'existe pas. L'objet en est moins les instructions et les décisions que les conseils et les informations. Elles constituent un outil idéal pour mobiliser les énergies, pour transmettre l'esprit de l'entreprise<sup>2</sup>.

Il avoue aussi qu'il base sur certaines habilités spécifiquement adaptées à son milieu professionnel tel que l'éducation, le respect soi à son équipe inférieure ou bien à ses responsables hiérarchiques.

L'éducation est l'ensemble des actions et des influences exercées volontairement par un être humain sur un autre. En principe par un adulte sur un

---

<sup>1</sup> -<http://www.toupie.org/dictionnaire/respect.htm>. le 26/15/2015 à 11h55

<sup>2</sup> - MEIER Olivier, Dico du manager, Edition Dunod, Paris, 2009, p 75.

jeune, et orientée vers un but qui consiste en la formation dans l'être jeune des dispositions de toute espèce correspondent aux fins auxquelles, parvenu à maturité il est destiné<sup>1</sup>.

**Cas n°04 :**

**Un cadre ingénieur âgé de 37ans, marié ayant deux enfants, a fait une formation universitaire, pour l'obtention du diplôme d'ingénieur en science alimentaire (biologie) option science alimentaire, qui occupe un poste de responsabilité HSE.**

---

<sup>1</sup> - CHAMPY Philippe et ETEVE Christiane et autres, op.cit, p 342.

Pour le cadre, le poste qu'il occupe n'est pas vraiment adéquat à sa formation universitaire, vu que le diplôme obtenu ne contient pas généralement des informations sur son poste actuel, il déclare « *elle est adéquat à moitié parce que j'ai fait une formation sur HSE, mais je n'ai pas fait dans mon cursus des formations sur la sécurité, par contre l'hygiène et environnement il y'avait beaucoup de choses qui ont été faites* ».

Un travail d'un cadre, pour lui, est un travail pénible qui demande de la patience, c'est tout un champ de découverte mais toute une charge de responsabilité.

Le travail est considéré comme un facteur de production, désignant au sens large, toute activité productive ayant une valeur d'usage. Dans un sens plus étroit, il correspond à une activité humaine visant à créer, produire, entretenir des biens et des services<sup>1</sup>.

Concernant l'importance de la formation dans l'amélioration des qualités d'un cadre celle-ci d'une importance primordiale, pour lui, ceci représente un intérêt pour le cadre et pour l'entreprise qui se bénéficie de son rendement.

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissages planifiés. Elle vise l'acquisition des savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné<sup>2</sup>.

Selon cet ingénieur, l'entreprise prend en charge leur besoins de formation, on retient que ce cadre est satisfait du programme de formation qui s'effectue au sein de son organisation.

---

<sup>1</sup> -BRUNO Alain, op.cit., p 465.

<sup>2</sup> -Guide de gestion de ressources humaines, édition Techno compétence, Québec, 2003, p 85.

Quant aux connaissances acquises à travers sa formation universitaire, elles n'ont pas influencé sur ses capacités, comme il affirme « il y'avait pas une grande influence, la formation universitaire, ce sont des données et de la théorie, mais arrivant sur le terrain une petite partie d'expérience universitaire qu'on met en application, mais le reste s'apprend sur le terrain ».

L'expérience est définie « par défaut » comme « tout ce qui se passe » dans l'exercice d'une activité ou dans le vécu d'une situation. Ensuite, elle met en jeu la question de la formation des connaissances dans ce qu'elle a de plus « mystérieux », impliquant des dimensions subjectives et tacites, intuitives et empiriques. Enfin, l'expérience c'est à la fois un acquis et un mode d'acquisition<sup>1</sup>.

A propos des les savoirs acquis à travers ses formations, ce cadre, les juge insuffisantes ou il réclame, qu'avec l'évolution technologiques et scientifiques c'est toujours peu, il ajoute qu'il y'a des savoirs et des connaissances qu'on acquit seulement ou terrain.

« Esprit d'équipe, l'écoute, l'analyse » sont des valeurs professionnelles indispensables, que ce responsable proclame en HSE pour l'exercice de son métier.

Ecouter consiste avant tout à se centrer sur l'autre, à l'écouter prendre en compte les différents points de vue. En effet, écouter, c'est comprendre la pensée de l'autre, mais contrairement à l'idée commune, comprendre ne veut pas dire accepter tout ce que dit l'autre. C'est de recevoir tout ce que dit l'autre, avoir une attitude physique, mentale appropriée et poser des questions à bon escient<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> [http://pmb.cereq.fr/doc\\_num.php?explnumid-232](http://pmb.cereq.fr/doc_num.php?explnumid-232), le 27/05/2015, à 15 :48

<sup>2</sup> - COHEN-HAEGEL Annick, Toutes la fonction ressources humaines, 2eme édition, Edition dunod, Paris, 2010, p 418-419.

D'après son avis, le savoir professionnel est un acquis théorique et pratique à la fois, en accompagnant avec un exemple où il annonce que : « *si on a une machine on doit avoir son manuelle afin de comprendre sa fonctionnalité, mais en exerçant qu'on va la faire marcher, c'est avec l'affrontement de la machine qu'on va se familiariser avec son fonctionnement* ».

En considération du partage du savoir-faire avec ses collègues, cet ingénieur le fait par collaboration et association de tous les membres de ses collaborateurs, « *ainsi qu'avec un briefing chaque matin* » déclarât-il.

Les briefings, ce sont de petites séances de travail qui se déroulent au début de la matinée avec une durée de 15 à 20 minutes pour constater et évaluer l'état des équipements, l'objectif de ces briefings étant de permettre au groupe d'échanger leurs points de vue sur un thème donné, faire des projections à long terme sur l'état de ces équipements et il ce rapprochant leurs points de vue. Cette méthode de travail en équipe, améliore l'état de l'organisation et développe ce faisant les connaissances acquises des salariés.

**Cas n° 05**

**Un autre cadre âgé de 34ans, ayant un diplôme d'ingénieur en nutrition et technologie agro-alimentaire, c'est un chef des cas de production avec six ans d'ancienneté professionnelle où il a subit six formations.**

Pour lui CEVITAL est une grande entreprise, une entreprise puissante qui donne de l'importance au travailleur.

Il voit qu'un cadre occupe un poste de responsabilité et doit être un bon manager, soit pour le personnel, soit pour la production.

Le manager est un acteur de l'organisation, disposant d'un pouvoir formel obtenu par la voie hiérarchique lui conférant une légitimité rationnelle légale au sein de la structure. Son pouvoir formel trouve son assise dans une délégation issue de la hiérarchie (délégation verticale) auquel il s'agit de rendre compte et de défendre les intérêts. Son pouvoir est donc le résultat de la structure sociale de l'entreprise et des inégalités statutaires qu'elle engendre autour de relation de type asymétrique<sup>1</sup>.

Notre manager résume le savoir-faire dans les compétences en le postulant : *« pour moi le savoir-faire c'est les compétences, il faut toujours avoir un esprit de produire en passant par le savoir-être »*.

Les compétences est un ensemble de savoir et de savoir-faire professionnels observables, analysables et pouvant être soumis à l'évaluation, qui permettent aux acteurs de l'entreprise d'exercer dans de bonnes conditions les tâches qui leur sont confiées<sup>2</sup>

Concernant sa conception sur le savoir-faire d'un cadre au sein d'une entreprise, il dit : *« un cadre au sein d'une entreprise faut qu'il*

<sup>1</sup> - MEIER Oliver, op.cit., p 124.

<sup>2</sup> -ibid., p 31.

*atteindre les objectifs de cette entreprise, et de les réaliser, que soi des objectifs quantitatifs ou bien de qualités ».*

Quant à ses connaissances acquises à travers sa formation universitaire, elles ont beaucoup d'influence sur ses compétences ; il déclare : « pour moi ma formation en université m'a aidé dans mon domaine, j'ai trouvé presque tous les modules sur le terrain, et bien sûr j'ai acquis un plus sur le terrain, mais mes connaissances acquises à travers ma formation universitaire m'ont aidé a 80% ».

On entend par « connaissance » l'ensemble des informations accompagnées, justifiées et assimilées par un individu, de façon à les rendre utilisable pour aboutir à une action. Toute connaissance opère, par sélection de données significatives et par rejet de données non significatives. Elle sépare certains domaines donnés et elle en unit ou associe d'autres en termes de logiques<sup>1</sup>.

Il juge les savoir acquis à travers ses formations et leurs lien avec son meilleur rendement par l'insuffisance, il l'exprime comme suite : « *ce n'est pas suffisant, toujours y'a des choses qui ne se conviens pas, on a toujours besoin de formation* ».

La formation renvoie à l'ensemble des connaissances générales, techniques et pratiques liées à l'exercice d'un métier. Mais aux comportements attitudes et disposition qui permettent l'intégration dans une profession et plus généralement dans l'ensemble des activités sociales. La formation est alors un élément décisif des processus de socialisation<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> -Ibid, p 41.

<sup>2</sup> - FREOLL Gilles, op.cit., p 81.

Notre cadre, pour qu'il développe régulièrement ses connaissances, s'appuie sur des recherches par internet il se base aussi sur la documentation et la formation.

Au sujet du savoir professionnel, il nous a avoué que c'est un acquis théorique et pratique en même temps, mais il voit qu'à 90% ce savoir professionnel est un acquis pratique et les 10% autres sont théorique, car selon lui, on ne peut pas appliquer des choses qui n'ont pas de théorie.

Et pour qu'il nous présente le savoir-faire de l'entreprise CEVITAL, il a met l'accent sur les normes et les valeurs où il dit : *« c'est une entreprise qui respecte les travailleurs et les normes, elle se fonde sur des valeurs et des principes afin d'atteindre son objectif de production, elle réduit le taux d'accident au travail, ce qui se répercute positivement sur l'entreprise et son image »*.

Les normes, sont des règles ou modèles de conduite propres à un groupe ou à une société donnée, appris et partagés, légitimes par des valeurs et dont la non-observance entraîne des sanctions. Les normes définissent le comportement approprié ou attendu dans la vie sociale<sup>1</sup>.

Les valeurs sont des principes à partir desquels la société ou l'individu procèdent à des choix<sup>2</sup>.

Notre responsable s'appuie sur la communication et la coordination entre les services pour partager son savoir-faire avec ses collègues de travail.

La communication est un aspect fondamental d'une politique d'entreprise puisqu'elle contribue à son développement et au maintien des relations entre les différents acteurs d'une organisation. Elle comprend la communication interne chargée de diffuser l'information à l'intérieur de l'organisation (service, unité,

---

<sup>1</sup> - Ibid., p 129.

<sup>2</sup> - RAYNAL Françoise et RIEVNIER Alain, pédagogie : dictionnaire des concepts clés, 3<sup>ème</sup> édition, ESF éditeur, paris, 2001, p 375.



département) et la communication externe destinée à promouvoir l'activité de l'entreprise et son image<sup>1</sup>

Il se base sur certaines habitudes pour qu'il puisse adapter à son milieu professionnel comme le sérieux au travail, il dit : « *il faut être sérieux, il faut toujours donner un plus, ne pas sombrer dans la routine, tout en essayant de m'améliorer* ».

**Cas n° 06 :**

**Notre sixième cas est un cadre responsable de l'expédition de produits chimiques, marié ayant trois enfants, il a fait une formation universitaire pour l'obtention du diplôme de SMTC en comptabilité, option gestion de stock, il a bénéficié de six actions de formations depuis son recrutement.**

---

<sup>1</sup> -MEIER Olivier, op.cit., p 29.

Pour ce cadre l'entreprise CEVITAL est un géant en Algérie parmi les entreprises algériennes en agro-alimentaire.

Concernant sa représentation du travail d'un cadre, il conçoit qu'un manager doit motiver et encourager ses salariés, parvenir à concilier leurs besoins avec les objectifs de l'organisation, et partant pour renforcer les relations qui se nouent entre eux pour mieux exécuter leur travail et accroître le rendement. Il déclare : « *un cadre doit savoir gérer les moyens humains et matériels et faire régner sa discipline* ».

Un cadre signifie ; un salarié qui exerce un poste de responsabilité dans l'entreprise ou dans la fonction publique. Il dispose généralement d'une formation supérieure, mais même des salariés sans diplôme de l'enseignement supérieur peuvent accéder à un emploi de cadre grâce à leur capacité<sup>1</sup>.

Le savoir-faire pour lui : « *c'est d'avancer, d'améliorer les techniques du travail* ». Le savoir-faire correspond à la maîtrise de la mise en œuvre concrète de techniques, des méthodes ou d'outils, c'est-à-dire « habilité » manuelles, sociales ou cognitives, voir « le petit la rousse », 2003, p 1077.

Quant à sa présentation du savoir-faire d'un cadre, il le voit comme : « *la compétence et l'amélioration de travail* ».

La compétence permet d'agir et de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier, en mobilisant diverses capacités de manière intégrée<sup>2</sup>.

Au sujet de l'importance de la formation dans l'amélioration des qualités d'un cadre, il déclare « *la formation génère plus de savoir-faire et de nouvelles techniques* ».

---

<sup>1</sup> -ALAIN Charles Martin et SILEM Ahmed, Lexique de gestion, 6<sup>eme</sup> édition, Dalloz, paris, 2003, p 71.

<sup>2</sup> - CAPR PETCASPAR P, traite des sciences et techniques de la formation, édition Dunod, paris, 1999, p 6.

La formation est considéré comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de rapports planifiés à l'aide desquels les salariés sont à améliorer leurs connaissances, leurs aptitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leurs sont propres, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures<sup>1</sup> ».

Il déclare que l'entreprise prend en charge ses besoins de formation qui lui permet de bénéficier aux actions de formation avec des méthodes et plan de formation dictées par l'entreprise.

En ce qui concerne les valeurs professionnelles qui doivent être respectées pour le bon exercice de son métier, il signale : « qu'il faut respecter la voie hiérarchique, respecter les programmes, il faut être à jour dans son travail et être un exemple pour ces collaborateurs ».

Un métier est un ensemble d'activités concurrentes à la production d'un bien ou d'un service, regroupées selon des caractéristiques techniques communes<sup>2</sup>.

Pour développer régulièrement ses compétences, ce cadre pense qu'il faut se donner des ressources, faire des formations ainsi d'échanger avec ses collègues et collaborateurs.

Se donner des ressources c'est observer comment les autres s'adaptent à leurs vie, à leur conditions de travail, comment ils font des projets. Observer leurs méthodes et leurs résultats permet de trouver des solutions pour son cas personnel<sup>3</sup>.

Concernant le savoir-faire professionnel, ce responsable le considère comme un acquis pratique où il déclare : « *le savoir-professionnel est une*

---

<sup>1</sup> -PRETTI.J.M, Ressources humaines et gestion du personnel, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, paris, 1998, p 99.

<sup>2</sup> - JUES Jean-Paul, op.cit, p 110.

<sup>3</sup> -GUILLEQUIN.C, SOLEILHAC, op.cit., p 102.

*habilité et aptitude pratique, pour moi, j'ai acquis tous mon savoir-faire avec la pratique ».*

L'aptitude désigne les compétences des individus et leurs capacités de mettre en œuvre plus au moins efficacement des opérations et à maîtriser des situations où l'on doit résoudre des problèmes<sup>1</sup>.

D'après ce cadre le savoir-faire d'une entreprise est représenté suite à son extension sur le marché, à des nouvelles technologies, aux nouveaux produits, et l'action de collaborateurs compétents.

A propos des aptitudes adaptées au milieu professionnel, ce cadre déclare qu'il fait le tour de tous ses collaborateurs, après dans une réunion, il va analyser et étudié les point prises.

Une réunion permet une adaptation de la formation et une ébauche de communication. Organisée en cascade le long de la ligne hiérarchique, elle confirme le statut du cadre et du manager de proximité dans le processus de l'information descendante<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> -CHAMPY Philippe, ETETVE Christiane, op.cit., p 85.

<sup>2</sup> - PERETTI, Jean-Marie, op.cit., p 195.

**Cas n° 07 :**

On va exposer par l'analyse suivante, le cas d'un responsable d'approvisionnement et achat, âgé de 38 ans, père de deux enfants, ayant un diplôme en finance, spécialité, science de gestion, c'est un responsable dans le service d'achat, avec une ancienneté de 11ans.

Il considère CEVITAL comme étant un groupe énorme qui lui a permis d'avoir de l'expérience et de concrétiser ses projets. Il dit à ce propos : « *Cevital est un groupe immense, et j'ai l'honneur de contribuer, et je suis fière, car dans cette entreprise j'ai vécu pas mal d'expérience et elle m'a permis de concrétiser à pas mal de projets* ».

Ce manager n'occupe pas un poste adéquat à sa formation universitaire, mais il y'a un rapprochement à son domaine. Vu que la gestion des finances est reliée à l'achat et l'approvisionnement.

Il nous a présenté le travail d'un cadre comme suite : « *un cadre doit être dévoué à son travail, le cadre c'est lui l'élite, c'est à lui de tirer les autres, c'est l'exemple, c'est à lui de prendre de bonnes décisions au travail, il faut qu'il soit réactif* ».

On entend par cadre, toute personne qui a terminé un enseignement et une fonction professionnelle de niveau supérieur ou qui possède une expérience reconnue équivalente dans un domaine scientifique, technique ou administratif, et qui exerce en qualité de salarié des fonctions à caractère intellectuelle prédominant<sup>1</sup>.

A propos du savoir-faire, il l'explique en tant qu'ensemble de connaissances que l'individu doit avoir consciemment et d'être capable de faire la chose

---

<sup>1</sup> -BOUFARTIGUE. P. Gadea, Sociologie des cadres, Edition, la découverte, paris, 2000, pp 21. 31.

convenablement en l'évoquant dans une situation, il a illustré sa réponse par la prise de décision dans un délai pertinent, en disant : « *prendre de bonnes décisions au bon moment* ».

Comme il incarne le savoir-faire d'un cadre au sein d'une entreprise par l'invention et la création, un cadre pour lui doit-être un exemple, il n'est pas censé à avoir tout prêt à sa portée. Il doit créer un changement, que soi par la découverte ou par la fabrication, c'est de mettre au point le travail non-nonfiguratif, compliqué difficile, et le rendre tangible, fiable, et réalisable.

A propos de l'importance de la formation dans l'amélioration des qualités d'un cadre, il nous a répondu : « trouver d'abord les lacunes, après on demande des améliorations avec des formations et à travers ces formations on avance ». Chaque cadre procède d'un manque au travail personnes n'est au sommet. Alors selon ce responsable, on commence d'abord par l'aperception de ce manque, de définir en quoi qu'il s'agit, ensuite, on exige des formations qui correspond directement à ce manque. Afin d'avoir une bonne amélioration et un bon rendement de sa part.

La formation renvoie à l'ensemble des connaissances générales, techniques et pratiques liées à l'exercice d'un métier. Mais aussi aux comportements attitudes et dispositions qui permettent l'intégration dans une profession et plus généralement dans l'ensemble des activités sociales. La formation est alors un élément décisif des processus de socialisation<sup>1</sup>.

Notre enquêté nous a confirmé que Cevital prend en charge leur besoins en formation. Elle consacre un budget spécial aux formations.

Il nous a expliqué l'influence de ses connaissances acquises à travers sa formation universitaire sur ses compétences en les référents par l'obscurité au début, après s'éclaircissent au contact du la fréquente du terrain, en disant : « *c'est*

---

<sup>1</sup> - FREOLL Gilles, op.cit., p 81

*un bagage éparpillé mais à force d'exercer le travail on arrive de les ordonner et les démontrés en sort de compétences ».*

La compétence de l'individu se développe à partir de sa qualification, celle-ci résulte de sa formation initiale confirmée par ses diplômes et des savoir-faire opérationnels acquis au cours de sa vie professionnelle. Elle se construit également à partir des performances techniques ou relationnelles, des responsabilités et initiatives attachées aux emplois qu'il a occupés<sup>1</sup>.

Ce qui concerne les savoirs acquis à travers ses formations il pense qu'elles ne sont pas suffisantes pour un meilleur rendement de sa part, il voit qu'il y'a toujours une évolution, du coup il faut toujours être à jour à l'innovation, car le marché se change et s'évalue.

Pour les valeurs professionnelles qui sont indispensables à respecter pour le bon exercice du métier, il nous a indiqué en premier lieu l'intégrité, en suite il nous a parlé sur le respect des autres et enfin l'initiative et le dévouement.

Le respect est une valeur qui permet à l'homme de pouvoir reconnaître, accepter, apprécier et mettre en valeur les qualités d'autrui et de ses droits. Pour ainsi dire, le respect est la reconnaissance de la valeur propre et des droits des individus et de la société<sup>2</sup>

A son avis, le savoir professionnel est un acquis à la fois théorique et pratique, il dit : « *il faut avoir un savoir théorique et l'enrichir avec la pratique* ».

Le savoir professionnel se réalise en s'appuyant sur des bases et bagages théoriques et au fil du temps avec la pratique, le terrain enrichi ces connaissances théoriques.

---

<sup>1</sup> -POTOCKI MALICET Danielle, Eléments de sociologie du travail et de l'organisation, Edition Economica, Paris, p 95.

<sup>2</sup> - [http:// les definitions.fr/respect](http://lesdefinitions.fr/respect). le 29/05/2015, à 18 :46

Il nous a déclaré qu'il partage son savoir-faire avec ses collègues ; sachant qu'il les informe de tout ce qui est entrepris, n'exécutant rien à leur issu, fait preuve vis-à-vis d'eux, de communication et prend en dernier ressort les conditions idoines pour la bonne marche du travail.

**Cas n° 08 :**

**Il s'agit d'un cadre, âgé de 33ans célibataire ayant fait une formation universitaire pour l'obtention du de diplôme licence en science**



**économie option MBF, qui occupe le poste de responsable de la planification, et a bénéficié quatre formations depuis son recrutement.**

Ce cadre considère que l'entreprise CEVITAL, comme étant sa deuxième maison, et un leader en Algérie, elle est classé la deuxième dans l'exportation après SONATRACH, et rajoute que RABRAB est un exemple dans l'investissement dans les pays en voie de développement.

Ce responsable affirme que le poste occupé est adéquat avec sa formation universitaire vu qu'il a fait ses études supérieures dans le domaine des sciences économiques, et occupe un poste conforme à sa formation.

Concernant le travail d'un cadre, il déclare que c'est un travail de manager qui doit savoir gérer un travail en groupe, analyser les conflits et les résoudre.

Selon HERZBERG, le travail en groupe veut dire être élément actif du réseau, c'est être relié pour pouvoir établir des échanges, des coopérations il faut être capable de recevoir et émettre au même moment cela veut dire : être informé, comprendre, s'exprimer et être écouté<sup>1</sup>.

Interrogé sur le savoir-faire, il nous a avoué que ce sont des connaissances acquises sur lesquelles on se base pour avoir une créativité au travail et une meilleure réalisation de tâche.

La créativité consiste à produire de nouvelles idées en explorant des chemins non habituels. Elle permet de changer de cadre de référence et d'éliminer les barrières pour libérer la pensée créative. La créativité aide par conséquent à aborder une situation ou un problème sous différents angles et de façon si possible originale, en vue d'explorer de nouvelles solutions en options<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> - HAEGEL Annik Cohen, op.cit p 81.

<sup>2</sup> - MEIER Olivier, op.cit., p 48.

A propos du savoir-faire d'un cadre, notre enquête voit qu'un cadre est responsable de certaines tâches et exercices au travail, il doit gérer l'effectif, et d'avoir une bonne stratégie de planification.

La planification, jusqu'à la fin des années soixante-dix a dominé une conception planificatrice de la stratégie, consistant à définir et à élaborer des programmes d'actions établis par le sommet de la hiérarchie, la stratégie s'apparentait dès lors à une approche formalisée, censée garantir une coordination et une orientation optimale des objectifs, politiques et actions de l'entreprise<sup>1</sup>.

Ce cadre nous a confirmé l'importance de la formation dans l'amélioration des qualités d'un cadre, il a signalé que la formation est un moyen de progression. Elle permet l'adaptation au travail et elle facilite la réalisation de ce dernier, il dit : « *la formation est importante dans tous les domaines* ».

La formation est destinée à préparer à l'exercice d'une profession, prend toute son importance étant donné l'évolution des techniques et le besoin de techniciens<sup>2</sup>.

D'après ce responsable, l'entreprise Cevital prend en charge leurs besoins de formations. Elle forme ses collaborateurs pour avoir un bon rendement au travail.

Les connaissances acquises à travers sa formation universitaire agit positivement sur ses compétences, il dit à ce propos : « *oui, je les considère comme une base de données sur lesquels j'appuie pour effectuer ma tâche pratique* ».

Il juge que les savoirs acquis à travers les formations sont pas vraiment suffisants pour un meilleur rendement il annonce : « *dans une entreprise on ne peut pas atteindre le sommet, il faut toujours être formé* ».

---

<sup>1</sup> - ibid. p 156.

<sup>2</sup> GRAWITZ Madeleine, op.cit., p 148.

« *La discipline, la transparence, communication et intégration fonctionnelle* » sont les valeurs professionnelles indispensables à respecter pour le bon exercice de notre cadre.

La discipline est un ensemble des règles de conduite qui régissent une collectivité, un groupe, en vue d'assurer son bon fonctionnement<sup>1</sup>.

Quant à l'intégration fonctionnelle correspond au processus destiné à établir un effet d'unité, de convergence entre les différents sous-systèmes de l'organisation (divisions, unités fonctions, services), en vue de maintenir un minimum de cohésion globale et d'accomplir les objectifs généraux de l'organisation<sup>2</sup>.

Selon lui, le savoir professionnel est un acquis pratique. La pratique est une nécessité du travail au terrain afin d'y avancer dans tout le travail.

Il a présenté le savoir-faire de l'entreprise comme suite : « *c'est avec l'orientation, la division du travail et aussi à travers les briefings* ».

La division du travail introduit au sein de l'atelier une parcellisation des tâches, cette spécialisation permet d'accroître rendement et productivité<sup>3</sup>.

Le respect pour notre manager est une habilité majeure afin d'adapter au milieu professionnel.

L'adaptation est un processus par lequel l'organisation réagit pour suivre dans les conditions nouvelles dans lesquelles il se trouve placé<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup>-<http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/définition/discipline>. Le 29/05/2015, A 12 :29

<sup>2</sup>-MEIER Olivier, op.cit., p 105

<sup>3</sup> - FERREOL Gilles et autres, op.cit., p 51.

<sup>4</sup> - GRAWITZ Madeleine, op.cit, p 59.



**Cas n° 09 :**

**Nous allons à présent étudier le cas d'un ingénieur en maintenance âgé de 43 ans, marié, père d'un enfant, il travaille à Cevital depuis 8anset (06) mois, et il a subi (05) actions de formations au sein de cette entreprise.**

Pour lui cette entreprise est un modèle d'ambition, il se retrouve bien au niveau de cette entreprise.

Pour lui un cadre est quelqu'un qui dirige, qui cherche a trouver des solutions a l'entreprise ; il occupe un service de grande responsabilité.

La responsabilité est la nécessité ou l'obligation qui peut être seulement morale, de répondre de ses actions et de ses engagements, parfois aussi de ceux des autres devant autrui et le cas échéant d'en payer le prix<sup>1</sup>.

Et à-propos du savoir-faire il voie que c'est un savoir obtenu auparavant par l'apprentissage ou par l'expérience professionnelle.

L'apprentissage désigne notamment les dispositifs assurant le passage des connaissances individuelles aux connaissances collectives, les expériences de chacun participant à l'élaboration d'une connaissance commune permettant d'agir de manière coordonné sans pour autant avoir codifié précisément ces connaissances<sup>2</sup>.

Et concernant l'importance de la formation dans l'amélioration des qualités d'un cadre, ce manger nous a déclaré qu'elle est très importante en exprimant comme suite : « *La formation est très importante, former des travailleurs par rapport aux ambitions de l'entrepris, un cadre lors de sa formation doit avoir des idées ou il va les concrétiser sur le terrain* ».

<sup>1</sup> - MEIER Olivier, op.cit., p 178.

<sup>2</sup> - DOTIER Jean-François, le dictionnaire des sciences humaines, édition science humain, Paris, 2004, p 25.

Il nous a confirmé que l'entreprise Cevital prend en charge leur besoin de formation.

Au sujet de l'influence des connaissances acquise à travers sa formation universitaire sur ses compétences, ce cadre déclare que la majorité de ses compétences sont acquises à travers le terrain, il ajoute que les connaissances théoriques obtenues restent toujours une référence sur laquelle il s'appuie.

La compétence se combine de façon dynamique les différents éléments qui la constituent (savoir, savoir-faire pratique, raisonnement) pour répondre à des exigences d'adaptation<sup>1</sup>.

Notre responsable, voit que les connaissances acquises à travers des formations sont toujours un acquis de plus, mais elles ne sont pas suffisante pour un meilleur rendement du métier, car le changement organisationnel provoque des innovations et de nouvelles créations.

Le changement organisationnel est un phénomène auquel toute organisation semble confrontée, et ce de plus en plus, voir, pour certain, de manière presque permanente<sup>2</sup>.

En outre ce cadre déclare qu'au sein d'une entreprise, on sera face à des valeurs professionnelles qui sont indispensable à respecter pour le bon exercice de la part du travailleur et selon lui permis ses valeurs il a déterminé le respect, l'écoute et l'organisation du travail il dit : « *il faut aimer et vouloir le travail* ».

L'écoute est aspect transversal ressort des quatre dimensions identifiées du leadership, celui d'une attitude fondée sur la confiance et l'écoute. Au lieu d'instaurer une barrière hiérarchique pour se protéger de ses collaborateurs, le

---

<sup>1</sup> -CADIN.L GUERIN.F PIGEYRE.F, Gestion de ressources humaines, 3<sup>eme</sup> édition, Edition Dunod, Paris, 2007, p 171.

<sup>2</sup> - BAILLY Frédérique Alexandre, et autres, Comportement humaines et management, 4<sup>eme</sup> édition, Edition Pearson, France, 2013, p 230.

leader cherche à se rapprocher d'eux, à les connaître, à les comprendre pour mieux répondre à leurs attentes et tirer parti de leur potentiel de travail<sup>1</sup>.

Chaque cadre a sa méthode de travail et sa manière de développer ses capacités, pour celui-là, il fait des recherches et explore les connaissances obtenues à travers.

Représentant Cevital, ce manager n'hésite pas d'annoncer le savoir-faire de cette entreprise en disant : « *elle essaye toujours d'améliorer la production et la qualité et de se retrouver sur le marché, elle investit pour une bonne amélioration du travail* ».

Les économistes définissent conceptuellement l'investissement comme « l'échange d'une satisfaction immédiate et certaine, à laquelle on renonce contre une espérance que l'on acquiert et dont le bien investi est le support<sup>2</sup> ».

Les collègues du travail au sein d'une entreprise partagent leur savoir-faire en plusieurs méthodes et techniques, et ce manager s'appuie beaucoup plus sur la communication.

La communication peut être définie comme un mode de relation qui vise, par la persuasion, à modifier les dispositions mentales, d'autrui et éventuellement, à l'inciter à adopter un comportement, réaliser une action ou s'abstenir d'agir<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> - CITEAU Jean-Pierre, op.cit., p 204.

<sup>2</sup> -KOEHL Jacky, les choix d'investissement, Dunod, Paris, 2003, p 11.

<sup>3</sup> - COLLET Hervé, Communiquer pourquoi, comment ?, le guide de la communication sociale, Edition Cridec, Paris, 2004, p 13.

**Cas n° 10 :**

**Notre dernier cas concerne un ingénieur d'état, en électrotechnique âgé de 38 ans, ayant (02) enfants, c'est un responsable de maintenance, il a bénéficié d'une dizaine de formations depuis son recrutement en 2007.**

Chacun présente le cadre à sa manière et le définit à sa propre vision, et selon notre responsable, il résume le cadre dans le concept d'un manager qui doit diriger l'équipe au bon sens, c'est de mener l'équipe à réaliser l'objectif de l'entreprise.

Il nous a donné une idée sur le savoir-faire comme état le bien faire de la chose et de la faire convenablement, en utilisant des connaissances acquises à travers notre parcours universitaire ou bien sur les acquis obtenus au terrain.

D'après notre enquêté, la formation est toujours un plus pour le cadre, car il voit que ce dernier rencontre des lacunes au cours de sa réalisation du travail, alors la formation l'aide à contribuer correctement le travail et de dépasser ces lacune.

Il nous a confirmé que l'entreprise prend en charge ses besoins en formation en disant : « *oui à 60%* ».

Ce cadre, s'est adapté rapidement à son travail grâce aux formations acquises à travers sa formation universitaire, il dit : « pour moi, ma formation universitaire est un raccourci car elle est liée directement à mon domaine d'exercice ». Donc sa formation universitaire a influencé positivement sur ses compétences.

La compétence n'est pas innée, on n'est pas naturellement, spontanément compétent. Elle est apprise et résulte de la combinaison des apprentissages



théoriques et expérientiels, personnels, professionnels et sociaux, elle est une caractéristique de l'homme qu'elle soit individuelle ou collective<sup>1</sup>.

Il juge que la formation a de l'influence pour un meilleur rendement de sa part si c'était seulement en longue durée ça va être plus efficace en l'avouant comme suite : « *oui, généralement sont des formations de courte durée, mais elles sont des formations consistantes, le problème c'est la durée* ».

La formation est un ensemble d'actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs tâches actuelles, ou celles que leur seront confiés dans le future, pour la bonne marche de l'organisation<sup>2</sup>.

Pour que ce cas développe régulièrement se capacités, il s'auto-forme en s'appuyant sur les études et les recherches sur internet.

L'internet est le réseau informatique mondiale qui rend accessible au publique des services comme le courrier électronique et le world wide web. Ses utilisateurs sont désignés par le néologisme « internaute » techniquement. Internet se définit comme le réseau public mondial utilisant le protocole de communication IP (Internet Protocol)<sup>3</sup>

Le savoir professionnel, selon lui est un acquis beaucoup plus pratique .c'est au milieu du terrain qu'on apprend un plus sur la profession .On découvre de nouvelles connaissances et informations en réalisant le travail, et avec la répétition de l'exercice on récolte de l'expérience.

En définissant l'expérience comme une connaissance acquise par la pratique. On soulève implicitement la question de la portée de cette connaissance par définition « la pratique », c'est-à-dire le travail est situé et

---

<sup>1</sup> - POTOCKI MALICET Danielle, op.cit., p 97.

<sup>2</sup> -SEKIEU et autres, Gestion des ressources humaines, Boeck université, les éditions quatretine, 1993, p 362.

<sup>3</sup> - MEIER Olivier, op.cit., p 108.

datée, elle constitue l'accomplissement de tâches définie à un moment donné dans une entreprise donnée<sup>1</sup>

Concernant le savoir-faire de l'entreprise, il voit que Cevital a une bonne influence sur le marché du travail, elle est idéal dans son domaine, il l'avait prononcé comme suite : « *elle est le leader de son domaine* ».

Pour ce cadre son adaptation au travail est basée sur le sérieux au travail ainsi que le respect entre ses collègues et collaborateurs, il dit aussi : « j'essaye toujours de prendre de bonnes décisions au travail ».

La décision est la partie la moins visible de la politique d'entreprise, c'est pourtant son moteur principal puisque, à travers elle, les idées, les sentiments, les ambitions des individus se transforment en action stratégique<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> - VINCENS Jean, définir l'expérience professionnel, travail et emploi n°85, janvier 2001, p 22.

<sup>2</sup> -« STRATEGOR », 4<sup>ème</sup> édition, dunod, 2004, p 594.

### **3. vérification des hypothèses :**

Après avoir concrétisé notre enquête au sein de Cevital, nous avons pu dégager des résultats pertinents sur nos hypothèses élaborées au début de notre étude pour monter le rôle de la formation dans le perfectionnement du savoir-faire des cadres.

Nous avons construit en premier lieu l'hypothèse suivante :

- la formation est un moyen pour élargir les connaissances des cadres et réduire leurs insuffisances pratiques.

A la fin de notre enquête, on a constaté que ;

La formation est un moyen pour améliorer les aptitudes d'un cadre au sein de son milieu professionnel, certains enquêtés annoncent qu'un cadre n'est pas au sommet, ils ont toujours un manque et il rencontre souvent des difficultés en réalisant ces tâches de travail. Mais grâce à la formation, ils arrivent à récolter des nouveaux savoirs sur lesquels ils s'appuient pour avoir une meilleure gestion de travail.

En générale les cadres possèdent un bagage théorique assez-suffisant afin d'accomplir leurs tâches de travail, mais en basant sur les formations, ils arrivent à accumuler des nouvelles connaissances pour réagir convenablement dans les différentes situations professionnelles et remplir les lacunes enregistrés durant la réalisation des fonctions.

Les cadres interrogés considèrent la formation comme étant un moyen d'intégration dans le milieu du travail, elle permet de comprendre la corrélation entre les nouvelles informations et connaissances acquises et le déjà connue d'un cadre.

Et en deuxième lieu notre hypothèse est :

- la formation tant qu'ensemble de procédés permet la production des compétences, et assure une meilleure productivité ainsi qu'une efficacité supérieure des cadres dans la réalisation de leurs tâches.

Notre étude nous montre que la formation est très importante pour l'amélioration des qualités d'un cadre, d'après leurs réponses sur les différentes questions émises dans notre entretien de recherche, la formation apporte toujours un plus de savoir-faire et de nouvelles techniques qui entraînent une meilleure adaptation au travail.

La formation évoque une importance capitale dans les activités d'un cadre, c'est un moyen de développer ces compétences et leurs champs de connaissances, pour pouvoir suivre l'actualité et l'innovation. Vu que la technologie n'arrête pas d'avancer dans le monde actuel, les cadres doivent suivre ce changement et être à jour afin d'enrichir son savoir-faire de l'entreprise.

La formation aide à améliorer les compétences d'un cadre, en enrichissant ses acquis précédentes par des nouvelles connaissances sur lesquelles il s'appuie pour réaliser son travail. Certains disent aussi que la formation leur permet de procurer des capacités préférables et habilités améliorées sur lesquelles s'appuient pour fournir un bon rendement au travail.

# Conclusion

### **Conclusion :**

Dans notre ère actuelle, l'entreprise prend de plus en plus conscience de l'immense pouvoir de la formation, qui sert à fournir aux salariés des nouvelles connaissances et habilités.

Donc la formation est considérée comme un élément nécessaire pour le renouvellement des entreprises parce qu'elle contribue dans la réalisation optimale des objectifs tracés.

Vu que l'intérêt de l'entreprise n'est plus l'adaptation et la maîtrise des tâches, mais beaucoup plus la manipulation des instruments originaux du travail générés par les progrès technologiques, l'entreprise doit donner plus d'importance aux compétences incontestables et aux capacités avérées de son personnel.

En effet, la notion de compétence qui occupe aujourd'hui une place essentielle dans le discours quotidienne des responsables hiérarchiques. Ce concept est devenu l'un des principales stratégies des ressources humaines et une variable clé du développement et du succès des entreprises.

Une entreprise, quel que soit son champs d'action, doit suivre l'évolution concurrentiel du marché du travail, de prendre en considération la dimension humaine basée sur la qualité de formation spécifique aux besoins des entreprises et leur amplification active.

A ce sujet, l'entreprise CEVITAL, qui représente un modèle des entreprises privées en Algérie, qui adopte une bonne gestion de son capital humain afin de faire face aux différentes mutations du marché.

**La liste**  
**Bibliographique**

## La liste bibliographique : A.

### Les livres :

1. AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations une introduction à la démarche classique et une critique, édition Québec, Montréal, 1987.
2. ALAIN Charles Martin et SILEM Ahmed, Lexique de gestion, 6<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 2003.
3. ALBERLLO.L, apprendre à chercher, édition doeck université, paris, 1996.
4. ALEXANDRE-BAILLY Frédérique et autres, comportement humains et management, 4<sup>ème</sup> édition, Edition Pearson, France, 1996.
5. ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition CASBAH, Alger, 1997.
6. AUBERT J.P et GILBERT.F, PIGEYERE, Management des compétences, édition Dunod, paris, 2009.
7. BADARACCO. J.L, The knowledgelink: how firmscomplete, throughstrategic alliances, Harvard business, schoolpress, Boston, 1991.
8. BARAKATOLAH Amina, Valider les acquis et les compétences en entreprise, INSEP Consulting éditions, Paris, 2000.
9. BERNIER Philippe, responsable formation et compétences. (maitriser, optimiser, faire évoluer sa fonction), 2<sup>ème</sup> édition, Edition Dunod, Paris, 2001.
10. BRUNTAUX. J.B, Gestion des ressources humaines et communication, 4<sup>ème</sup> édition, UCAC yanondé, 2007.
11. CADIN.L.GUERIN.F et PIEGEYYRE.F, Gestion de ressources humaines, 3<sup>ème</sup> édition, Edition Dunod, Paris, 2007.
12. CAPRPETCASPAR.P, traite de sciences et techniques de la formation, édition Durand, paris, 1999.
13. CHAUC.P et GLBERERGA, économie du travail, la formation des salarries, et la détermination du chômage, édition de Boeck&lancier S.A.paris, 1996.



14. CITEAU Jean-Pierre, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique, 4<sup>em</sup> édition, édition Dalloz, paris, 1994-2002.
15. COHEN6HAEGEL Annick, Toute la fonction ressources humaines, 2<sup>em</sup> édition, édition Dunod, paris, 2010.
16. DIETRICH Anne, le management des compétences, édition Vuibert, paris, 2008.
17. DUMAIS Jean- François, guide de gestion des ressources humaines, édition Québec, paris, 2003.
18. FRP Group-Conseil, guide de gestion des ressources humaines, Québec, 2003.
19. GILLEQUIN Maarek et SOLEILHAC, guide de la communication, 1<sup>er</sup> édition, édition Delagrave, 2002.
20. GRAUX-G, les cadres, édition la découverte, paris, 1993.
21. GRAWITZ Madeline, lexique des sciences sociales, 7<sup>em</sup> édition, édition Dalloz, paris, 1999.
22. GRAWITZ Madeline, Méthode des sciences sociales, 11<sup>em</sup> édition, édition Dalloz, paris, 2001.
23. GUALINOVILLA et SETTIMIO Viale, Aperçu sur l'enseignement professionnel et la formation, rapport national, édition Algérie, 2000.
24. GUILLET André, Développé les compétences par une ingénierie de la formation, 2<sup>em</sup> édition, ESF éditeur, paris, 1998.
25. GUIMET André, Développement des compétences, ESF éditeur, paris, 1994.
26. GUYLE Boterf, Ingénierie et évaluation des compétences, 4<sup>em</sup> édition, édition d'organisation, paris, 2002.
27. HELF J.P, KALIKA.M et ORSONI J, management stratégie et organisation, Vuibert, collection gestion, paris, 1996.
28. HERVE Collet, Communiquer pour quoi ? Comment ? Le guide de la communication social, édition Cridec, paris, 2004.
- 29 JUES Jean Paul, Gestion des ressources humaines principes et point clés, édition Ellipses, paris, 2002.

30. KHELLASSI Réda, Management des ressources humaines, édition Houma, Alger, 2010.
31. KOEHL Jacky, Les choix d'investissement, Dunod, paris, 2003.
32. LAMONTAGNE Sophie Laurence, Savoir et savoir-faire traditionnel, un patrimoine à transmettre et à partager, direction général de patrimoine du ministre de la culture, Québec, 1993.
33. LECOEUR Elisabeth, Gestion des compétences, 1<sup>er</sup> édition de Boeck université, Bruxelles, 2008.
34. LETHIELLEUX Laetitia, l'essentiel de la GRH, édition organisation, paris, 2002.
35. LIGER Philippe, le marketing des ressources humaines, (attirer, intégrer et fidéliser les salaires), 2<sup>em</sup> édition, édition Dunod, paris, 2007.
36. LORINO Philippe, Méthode et pratique de la performance, 3<sup>em</sup> édition, édition d'organisation, paris, 2003.
37. MARBACH Valérie, Evaluer et rémunérer les compétences, édition d'organisation, paris, 1999.
38. MARTORY.B ? CROZET.D, Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance, 7<sup>em</sup>, Dunod, paris, 2008.
39. MATHUS Louis, Gestion provisionnel et valorisation des ressources humaines, paris, édition d'organisation, 1982.
40. MEIER Olivier, Dico du manager, édition Dunod, paris, 2009.
41. MEIGANAT.A, manager la formation, édition organisation, paris, 1996.
42. MENTRI Massoud, Essai d'analyse de la législation et de la réglementation du travail en Algérie, édition CASBAH, 1986.
43. PERRETTI Jean Marie, Ressources humain et gestion du personnel, édition Vuibert, paris, 1994.
44. PERRETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, 15<sup>em</sup> édition, édition Vuibert, France, 2008.
45. PERRETTI.J.M, Tous DRH, 2<sup>em</sup> édition, édition d'organisation, paris, 2003.
46. POTOCKIMALICET Danielle, élément de sociologie de travail et de l'organisation, édition Economica, paris.

47. QUINVY.R et VANCAMPENHOUDI. L, Manuel de recherche en sciences sociales, édition Dunod, paris, 1995.
48. SEKIEU et Autre, Gestion des ressources humaines, Boeck université, les éditions quatretine, 1993.
49. SIMEONI.M, Le rôle de savoir-faire dans la firme artisanale, université de corse, 1999.
50. SOYER Jacque, Formation formation, 2<sup>em</sup> édition, édition d'organisation, paris, 1998.
51. STRATEGOR, 4<sup>em</sup> édition, Dunod, 2004.
52. SYLVIE Gagnon, Guide de gestion des RH, destiné aux entreprises des technologies de l'information, édition techno-compétence, Québec, 2003.
53. VINCENS Jean, Définir l'expérience professionnel, travail et emploi n°85, janvier 2001.
54. WEISS Dimitri, les ressources humaines, paris, édition d'organisation, 1999.

## **B- Les dictionnaires et encyclopédies :**

1. AKOUN André et ANSART Pierre, Dictionnaire de sociologie, édition seuil, paris, 1999.
2. BLACK H et Autre, Dictionnaire fondamentale de la psychologie, édition Larousse, paris, 2005.
3. BRUNO Alain, Dictionnaire d'économie et science social, édition Ellipses, paris, 2005.
4. CHANPY Philipe et ETEVE Christiane, Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et la formation, 2<sup>em</sup> édition, édition Nathan, paris, 2002.
5. Dictionnaire d'économie et de science social, éd actualisé, paris, juin, 2002.
6. DOTIER Jean-François, Dictionnaire des sciences humaines, édition science humain, paris, 2004.
7. FERREOL Gilles, et Autre, Dictionnaire de sociologie, 3<sup>em</sup> édition, édition ARMANO Colin, paris, 2004.

8. MAHE Henri, Dictionnaire de la gestion, édition economica, paris, 2005.
9. MEIER Olivier, Dictionnaire du manager, édition Dunod, paris.
10. RAYNAL Françoise et RIEVNIER Alain, Pédagogie : dictionnaire des concepts clés, 3<sup>em</sup> édition, ESF éditeur, paris, 2001.

### **C- Les revues :**

11. CHABOUNI et JOUILI.K, Acquisition et développement des compétences dans les sociétés des services et d'ingénieries informatique tunisiennes, revue international sur le travail et la société, n° 2, vol 3, Octobre, 2003.
12. DEVELAY Michel, Eduquer et former, le bilan des connaissances, in revue des sciences humaines et sociales n°12, Février- Mars, 1996.
13. VAISMAN Olivier, La gestion des compétences au service de l'organisation, Revue n°01, trimestriel, Mars-Avril, 1998.

### **D- Les sites internet :**

- <http://taupi.org/dictionnaire/rendement>.
- <http://www.consolidaction.com/philosophie/1454-1454>.
- <http://www.insee.fr>, rubrique publication et services, collection national/ INSEE référence, édition TEF, 2012.
- <http://www.internaute.com/dictionnaire/fr/définition/descipline>. <http://www.la-definition.fr/définition/experience>.
- [http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/experience professionnelle](http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/experience_professionnelle).
- <http://www.pmb.cereq.fr/doc-num.php?exp/numid-232>.
- <http://www.toupi.org/dictionnaire/respect.htm>.
- <http://www.toupie.org/dictionnaire/investissement.htm>.
- <http://www.agrojob.com/dictionnaire/définition-encadrement-2303-hm>.



# **Annexes**

# Guide d'entretien

1-Age :

2-Sexe :

3-Situation familiale :

4-Niveau d'instruction :

5-Le diplôme obtenu :

6-Dans quelle spécialité :

7 –Quel poste occupiez-vous ?

8-Que représente pour vous l'entreprise CEVITAL ?

9-Dans quel service ?

10-Le poste que vous occupez est-il conforme (adéquat) à votre formation universitaire ?

11-Comment présentez-vous le travail d'un cadre ?

12-Qu'est ce qu'un savoir-faire pour vous ?

13-Qu'est ce qu'un savoir –faire d'un cadre au sein d'une entreprise selon votre conception ?

14-Quelle est l'importance de la formation dans l'amélioration des qualités d'un cadre ?

15-D'après vous l'entreprise prend-t-elle vos besoins de formation en charge ?

16-Comment les connaissances acquises à travers votre formation universitaire ont-elles influencées vos compétences ?

17-Jugez-vous que les savoirs acquises à travers vos formations, sont suffisantes pour un meilleur rendement possible de votre part ?

18-Quelles sont les valeurs professionnelles qui sont indispensables à respecter pour le bon exercice de votre métier ?

19-Que faites-vous pour développer régulièrement vos aptitudes (capacités) ?

20-A votre avis, le savoir professionnel est-il un acquis théorique, ou bien pratique ?

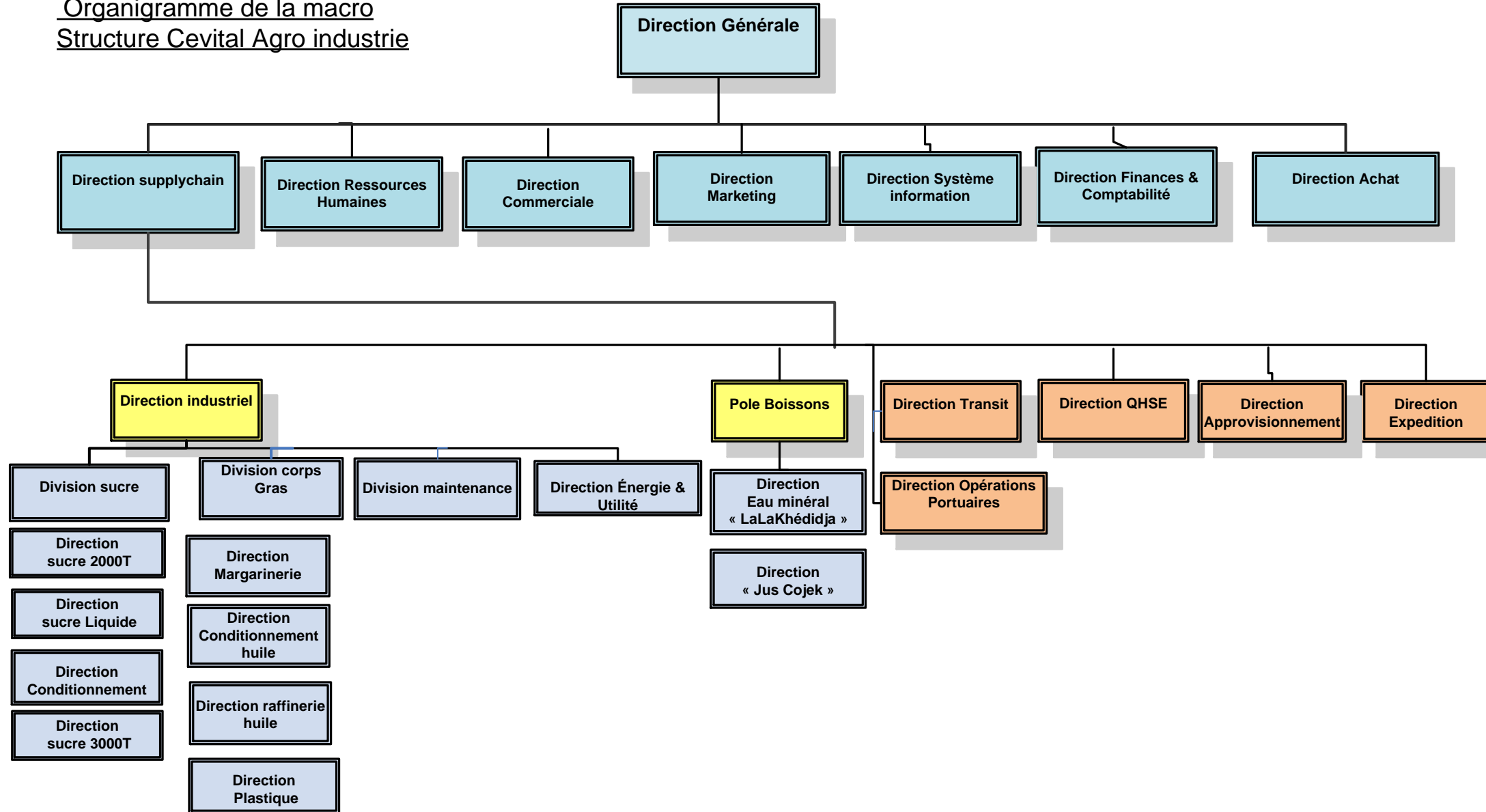
21-Comment présentez-vous le savoir-faire de l'entreprise ?

22-Comment vous pouvez partager votre savoir-faire avec vos collègues du travail ?

23-Quelles sont vos habilités (aptitudes) spécifiquement adaptées à votre milieu professionnel ?



Organigramme de la macro  
Structure Cevital Agro industrie



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

**Informations sur le candidat :**

Nom et prénom(s) : .....
Fonction ou poste occupé : .....

Structure d'affectation : .....
---------------------------------

**Formation demandée :**

Intitulé de la formation : .....
----------------------------------

Nom et adresse de l'organisme de formation : .....
--

Lieu de déroulement de la formation : .....
---

Durée totale : .....
----------------------

Date du début de formation : .....
------------------------------------

Date de la fin de formation : .....
-------------------------------------

Coût de la formation : .....
------------------------------

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

.....  
.....

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

.....  
.....

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

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

**Signature de l'employé :**

**Avis de la hiérarchie :**

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



# ÉVALUATION A CHAUD DE LA FORMATION

N° Réf :	F-RH-043
Date de révision :	14 Mai 2012
Version :	4

Action de formation : .....

Nom de l'animateur : .....

Nom et Prénom de l'apprenant: .....

Date du stage : .....

Critères		Mettre une croix					Commentaires si nécessaire
		Des insuffisances	insatisfaisant	acceptable	Très satisfaisant	Excellent	
		1	2	3	4	5	
1	Atteinte des objectifs de la formation						
2	Possibilité d'application professionnelle						
3	Durée du stage						
4	Moyens pédagogique Documentations-supports						
5	Animation du formateur						
6	Organisation matérielle						
7	Échange dans le groupe						
8	Satisfaction des attentes						
Total							

**POINTS FORTS DU STAGE**

**POINTS FAIBLES DU STAGE**

## Contenu du Rapport - Bilan

- Introduction : reprendre le pourquoi de la formation et les dispositions contractuelles pour sa réalisation
- 1. Rappel des objectifs de la formation
- 2. Thèmes dispensés
- 3. Durée de la formation
- 4. Déroulement de la formation
- 5. Méthodes et techniques d'animations utilisées
- 6. Encadrement (qualités des formateurs)
- 7. Participants à la formation (relevé l'écart entre les présents et les retenus)
- 8. Organisation de la formation
- 9. Rapport qualitatif de l'évaluation de la formation par les participants
- 10. Rapport qualitatif de l'évaluation de la formation par l'encadrement
- 11. Rapport qualitatif de l'évaluation post formation
- 12. Rapport qualitatif de l'impact de la formation sur la filiale
- Annexes :
  - liste des participants retenus

N°	Nom et prénom	Grade	fonction	spécialité	Structure/filiale

- liste des participants présents

N°	Nom et prénom	Grade	fonction	spécialité	Structure/filiale

- résultats quantitatifs des 04 évaluations



FORMATION - FEUILLE DE PRESENCE

N° Réf :	F-RH-055
Date de révision :	13 Février 2011
Version :	2

Intitulé de la formation : ..... Nom du Formateur: .....  
Organisme: ..... Lieu: ..... Dates : du \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_/ au \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Nom	Prénom	Structure	Fonction	Grade	Dates & Signature des Stagiaires				
					.....	.....	.....	.....	.....

**Signature du formateur :**



# TABLEAU DE RECENCEMENT DES BESOINS DE FORMATION

N°Réf: F-RH-007

Date de révision: 24 Février 2010

Version : 3

FILIALE:.....

Direction:.....

Service:.....

Nom du responsable:.....

Les besoins en formation	Population ciblée	Quelles sont les compétences à développer?	Quelles sont les formes de formations à mettre en œuvre? (Interne et/ou externe)	A combien estimez la durée de la formation?	A quelle période souhaitez-vous organiser la formation?

Responsable de la structure :





# EVALUATION A FROID DE LA FORMATION

N° Réf : F-RH-033

Révision : 11 Septembre 2014

Version : 4

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

<b>Structure</b>	
<b>Thème</b>	
<b>Nom de l'évaluateur</b>	
<b>Nom de l'évalué</b>	
<b>Date de l'évaluation</b>	

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

.....

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

**Commentaires :**.....  
.....

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

**Quelles en sont les causes ?**

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



