

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département des Sciences Sociales

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'Obtention de Diplôme de master en Sciences Sociales

Option : sociologie de travail et des ressources humaines

Thème :

**L'impact de la formation dans le développement
des compétences des travailleurs au sein de
l'entreprise**

Cas pratique : Danone Djurdjura Algérie SPA

Préparées par :

Kahli Ouahiba

Lahiani Dahbia

Encadrée par :

M^{me} Akli Fadhila

Année universitaire : 2014/2015

Remerciement

Nous remercions d'abord dieu tout puissant de nous donner le courage et la bonne volonté pour mener à terme ce travail.

Nous remercions notre encadreur M^{me} AKLI Fadila pour sa collaboration directe, ses précieuses orientations, sa patience avec nous, et ses conseils précieux pour la réalisation de ce modeste travail.

L'expression de notre profonde et particulière reconnaissance, à tous le personnel de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie, surtout M^{me} salima et tous ces collègues au service des ressources humaines, qui nous ont aidés durant notre enquête.

Nous ne pouvons pas laisser passer une telle occasion sans remercier tous les enseignants de la faculté des sciences humaines et sociale de l'université de Bejaïa.

Sans oublier nos familles qui nous ont soutenues sans cesse durant notre parcours.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

- ✓ *Mes chers parents pour leurs exprimer tout le respect et l'amour que j'ai pour eux*
- ✓ *Mes chers frères Rabeh et Smail*
- ✓ *Ma chère Linda et sa famille*
- ✓ *Ma chère grand-mère*
- ✓ *Ma binôme et ma chère copine Ouahiba et toute sa famille*
- ✓ *Tous mes amis :Ouahiba, Mouloud et son frère Ghilas Sonia et lamia*
- ✓ *A toute la famille « Lahiani » surtout zizi ldjoudi et madani.*

Dahbia

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A mes chers parents qui ont toujours été là pour moi, et qui sont pour moi un magnifique modèle de labeur et de persévérance. J'espère qu'ils trouveront dans ce travail toute ma reconnaissance et tout mon amour.

A la mémoire de ma grand-mère YAKOUT, que dieu le plus puissant puisse l'accueillir en son vaste Paradis.

A mes chers frères : Mansour, Hacene, Nadir et Nabil.

A mes chères sœurs : Nadia, Nora, Linda, Kahina.

Leurs enfants : Yanis, Louna, Romas, Romaïssa, Mazigh, Zahra.

Mes cousins et cousines, voisins et voisines, et mes tantes.

Sans oublier ma copine et ma binôme et sa famille surtout Yema yaya.

Mes amis, Zahia, mimo, khaled, ghiles, hinouch, Sonia et Lamia .

Ouahiba

Liste d'abréviation :

SPA	Société par action
DDA	Danone Djurdjura Algérie
GRH	Gestion des Ressources humaines
ERP	Entreprise ressource planning
ISO	International organization for standardization (organisme de normalisation international)
GAEC	Gestion anticipé des emplois et des compétences
FPSPP	Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels
CNEPT	Caisse national des entrepreneurs publics des travaux

Liste des tableaux :

N°	Titre des tableaux	Pages
1	La répartition de l'échantillon par le sexe	70
2	La répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge	70
3	La répartition de l'échantillon selon la situation familiale	71
4	La répartition de l'effectif selon le niveau d'instruction	72
5	La répartition de l'effectif selon l'ancienneté dans le poste	72
6	La répartition de l'effectif selon l'ancienneté dans l'entreprise	73
7	La relation entre la formation suivie dans l'organisme et le sexe	74
8	La relation entre le type de la formation et le niveau d'instruction	75
9	La répartition de l'effectif selon l'objectif de la formation suivie	76
10	La répartition de l'effectif selon la satisfaisance de la formation	76
11	La répartition de l'effectif si la formation est choisie ou proposée	77
12	La relation entre la formation comme un moyen et le sexe	78
13	La répartition de l'effectif selon les conditions de déroulement de la formation	79
14	La relation entre l'attente personnelle de la formation et le niveau d'instruction	80
15	La répartition de l'effectif selon le besoin d'une formation complémentaire	81
16	La relation entre les raisons qui poussent à une formation complémentaire et le sexe	82
17	La répartition de l'effectif selon les situations professionnelles qui nécessitent une formation	83
18	La relation entre le bénéfice de la formation et le sexe	85
19	La répartition des effectifs selon la suffisance des compétences après la formation	86
20	La relation entre l'ancienneté dans le poste et l'aide de la formation à la promotion	87

21	La répartition des effectifs selon les compétences nécessaires qui permettent la promotion	88
22	La répartition des effectifs selon le poste souhaité après la formation	89
23	La relation entre le type de la formation et la promotion	90
24	La relation entre la formation comme un outil de développement des compétences et le sexe	91
25	La répartition des effectifs selon la garantie de l'entreprise après la formation	92
26	La répartition des effectifs selon la disponibilité des postes qui correspond à leurs compétences	93

Sommaire :

Introduction

Chapitre 1 : le cadre méthodologique

1-Les raisons de choix du thème	1
2-Les objectifs de choix du thème	2
3-La problématique.....	3
4-Les hypothèses.....	7
5-Définition des concepts clés.....	8
6-La méthode utilisée.....	11
7-La technique utilisée.....	12
8-L'échantillon.....	13
9-Les difficultés rencontrées.....	14

Chapitre 2 : Partie théorique

Partie 1 :

A) Notion de base sur la formation :

1-L'histoire de la formation.....	15
2-Le cadre réglementaire de la formation.....	16
3-l'évolution de l'appareil de formation en Algérie.....	19
4-La politique de la formation.....	21
5-Qu'est-ce qu'une politique de la formation.....	21
6-Les éléments dont une politique de formation doit tenir compte	23
7-Les objectifs d'une politique formation d'entreprise.....	24

B) Elaboration d'un plan de formation :

1-Le plan de formation.....	25
2- Les types de la formation.....	26
3-Les actions de la formation.....	29
4-Les objectifs de la formation.....	30
5-Les enjeux de la formation.....	33
6-Les outils de recueil des besoins de formation.....	34
7-L'evaluation de la formation.....	36
8-Formation sur l'initiative du salarié ou sur l'initiative de l'entreprise...	37

Partie 2

A) Notion de base sur la compétence et la promotion

1-La gestion de compétence.....	39
2-L'histoire de notion de compétence et sa gestion.....	40
3-Comment lister une compétence.....	41
4-Les caractéristique de la compétence.....	43
5-Les outils de l'approche compétence.....	43
6-Les niveaux de compétence.....	44
7-L'introduction de l'approche compétence.....	45

B) Présentation des règles statutaires d'avancement et de promotion interne :

1-Les règles d'avancement.....	49
2-La promotion interne.....	50
3-Les effets de la promotion interne.....	51
4-Sept astuce pour obtenir une promotion.....	51

Chapitre 3 : partie pratique

1- Présentation de l'organisme d'accueil :

1-La description de l'entreprise DDA.....	54
2-La structure de l'organique de l'entreprise.....	61
3-La définition de la formation chez DDA	67
4-La politique de formation chez DDA	67
5-Les règles d'or de formation.....	67
6-Les types de formation effectuée par DDA	68
7- Les objectifs de formation chez DDA	69

2 -Interprétation et analyse des données

1-Interprétation des données.....	70
2-Résultats de l'enquête	94

Conclusion

Liste bibliographique

Annexes

INTRODUCTION :

La gestion des ressources humaines, c'est de la gestion, une gestion particulière puisqu'elle concerne les ressources humaines, c'est-à-dire les personnes qui composent une organisation. Les ressources humaines ne sont pas une catégorie particulière : il faut donc aborder leur gestion comme une fonction parmi d'autres.¹

Les changements technologiques, les reconversions de la crise économique ou encore les réorganisations du travail provoquent de nouvelles exigences dans le contenu des emplois et la nécessité de développer d'autres compétences.² La formation est donc considérée comme une mission phare et l'une des préoccupations majeures des responsables humaines par ce qu'elle est un moyen privilégié d'apprentissage de savoir-être et de savoir-faire, elle doit donc apporter des réponses pédagogiques et pratiques appropriées, aux besoins de développement de l'entreprise et de ses salariés.

L'entreprise doit immédiatement modifier les fondements de son mode de gestion et de placer les ressources humaines au cœur de sa stratégie. Le capital humain pris en compte nécessite d'être valorisé davantage, et cela par la mise en place d'un programme de formation qui doit s'inscrire dans un cadre réglementaire, et nécessite la mise en place des techniques d'organisation et de contrôle qui permet l'adaptation des connaissances des employés en vue d'améliorer leur rendement actuel et prochain, ainsi optimiser les résultats de l'entreprise.

¹MOURICE Thévonet, l'entreprise, la gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition, partie 1, Paris, 2012, (PDF).

²CITEAU Jean Pierre, gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition, Paris, 1997, page 45.

En agissant sur les compétences des travailleurs, la formation est un des moteurs essentiels de l'efficacité professionnelle. Une organisation qui ne disposerait pas d'un personnel compétent serait rapidement condamnée à disparaître, à moins de n'être fondée que sur l'application stricte de procédures.

Un travailleur compétent est quelqu'un qui, face à une situation professionnelle donnée, peut construire une réponse inédite et appropriée en mobilisant toutes les ressources qui sont à sa disposition, que ces ressources soient externes – une procédure, une réunion d'équipe, du matériel... - ou internes, c'est-à-dire tout ce que le travailleur possède en lui-même : des savoirs, des savoir-faire, des valeurs...

D'une manière générale, plus les entreprises s'assurent de technologies informatiques quelles qu'elles soient _ du simple poste de travail bureautique au plus complexe des ERP (Entreprise Resource Planning) plus il est nécessaire de former les individus à tous les niveaux de la hiérarchie : manager, cadre, employés, techniciens, partenaires... et même formateur.¹

Pour répondre aux besoins de ses clients, pour s'adapter aux transformations de son environnement, toute entreprise est confrontée à un certain nombre de défis qui consistent à préserver, adapter et développer son capital de compétences car la survie d'une entreprise réside d'abord dans sa capacité à apprendre plus vite que ses concurrents, dans un univers stable, ses défis pouvaient paraître faciles à surmonter.

¹PHILIPPE Gil, e-formation, NTIC et reengineering de la formation professionnelle, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2003, p16.

De là il apparaît qu'aujourd'hui, plus que le passé la formation à un rôle déterminant à jouer pour améliorer la productivité des employés des et prouver la performance des entreprise.

A travers notre étude nous essayerons d'expliquer le rôle de la formation professionnelle dans le développement de la ressource humaine au sein de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie.

Pour répondre à notre problématique, nous avons adoptés un plan de travail qui comporte les chapitres suivants :

Chapitre 1 : comprend le cadre méthodologique de la recherche portant sur les raisons de choix du thème et ses objectifs, la problématique, la définition des concepts, la méthode et la technique utilisée, l'échantillon, le déroulement de l'enquête et les problèmes rencontrés.

Chapitre 2 : comprend le cadre théorique de la recherche

Partie 1 : portant des généralités sur la formation.

Partie2 : portant sur les compétences et la promotion.

Chapitre3 : porte sur la présentation de l'organisme d'accueil, qui contient l'historique de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie, et la politique de formation au sein de cette dernière, et l'analyse des données collectées et l'interprétation des résultats.

1- Les raisons de choix du thème :

A nos jours la formation est au cœur de bien des organisations, on parle de la formation continue ou continuée , de formation initiale ou de base, de formation à court de carrière, de formation toute au long de la vie, elle offre des solutions énormes pour les travailleurs afin de se progresser et améliorer leurs capacités morales, intellectuelles et approfondir leurs connaissances pour pouvoir s'adapter mieux à leurs postes et accomplir leurs tâches dans des bonnes conditions et éviter les manques qui peuvent être provenu du insuffisance de savoir ou de savoir-faire .

Le choix de réaliser une recherche sur la formation dépend de plusieurs raisons objectives et subjectives à la fois et parmi ces objectifs on cite les suivantes:

- Savoir comment les organisations algériennes se réagissent à travers la formation, pour sauver aux obstacles de la gestion.
- Comment la formation participe à la transformation de comportements des attachés dans l'organisation.
- Connaitre si la formation est un moyen qui permet de transmettre le savoir, savoir-faire et des comportements qui permettent d'alimenter des bases de données collectives de connaissances, pour innover de manière compétitive.
- Savoir plus sur la formation et son rôle principal dans une organisation, et son influence sur le niveau des travailleurs.
- Connaitre de près la formation et son contribution à accroitre les connaissances des membres de l'organisation, son aide à déterminer les priorités, compte conservé de la richesse des besoins et des moyens limités.

2- Les objectifs du choix du thème :

L'objectif principal de notre recherche vise à découvrir le rôle de la formation au sein de l'entreprise « DANONE DJURDJURA ALGERIE ».

A cela, nous avons précisé également des objectifs particuliers ci-dessus :

- Analyser la formation dans l'entreprise « DANONE DJURDJURA ALGERIE ».
- Apercevoir les missions de la formation sur le changement dans les entreprises algériennes.
- Se préparé pour le domaine professionnel nous a motivés pour savoir plus sur la formation qui est un élément essentiel dans la gestion des ressources humaines.
- Connaitre l'impact de la formation sur la performance des travailleurs et le rendement de l'entreprise.
- Distinguer le rôle de la formation et les occasions offertes par cette dernière à tous les cadres et agents pour la conquête du savoir et savoir-faire.
- Intégration des formateurs sur les lieux de travail pour l'accompagnement à la sortie de la formation et l'évaluation des aptitudes et des signes de commencement après la formation.
- Savoir comment la formation peut aider les travailleurs pour acquérir des nouvelles compétences et promouvoir à des postes adéquats.

La problématique :

Les ressources humaines sont considérée comme un facteur déterminant dans le développement des organisations, et la fonction personnel doit alors concilier ce développement et celui des individus de manière optimale prenant en considération l'accélération des innovations et des profondes mutations d'ordre technologiques, économiques, financières et informationnelles.

Aujourd'hui toutes les organisations : entreprises (petites et grandes), hôpitaux, services publics, associations et les collectivités territoriales sont confrontées à des changements majeures : fusion, réorganisation, repositionnement, système d'information, et sans rater les malaises qui peuvent être produites par ces changements, on doit se pencher sur le facteur humain pour pouvoir s'adapter à ces changements capitales.

Selon Sid Ahmed, « le capital humain reste important et valorisé aussi bien que le capital financier, il est devenu l'actif le plus important que les organisations doivent nécessairement, préserver, développer et mettre à jour, surtout à l'ère actuel, on assiste à une tendance vers une économie du savoir, ou la carte de réussite économique et l'avantage compétitif se redessinent autour des compétences de l'homme, c'est pourquoi le principal objectif de chaque manager est de chercher à développer les techniques de communication, d'organisation et de perfectionnement des compétences ». ¹

¹ Sid Ahmed Bornouane, le management des ressources humaines, étude des concepts approches et outil développées par les entreprises américaines, office des publications universitaires, 02-2010 P 159.

A l'heure actuelle, la ressource humaine est considérée comme un pilier sur lequel est basée la stratégie de l'entreprise. Il s'agit de réguler les fonctionnements humains, limiter les risques sociaux et trouver des solutions aux problèmes rencontrés. Donc, le présent et le futur de l'organisation et de ces hommes, constituent sans aucun doute les variables de base de la survie et des développements des entreprises.

La gestion des ressources humaines a pour objectif de traiter les grands types de relations humaines que l'on trouve au sein des organisations : les relations de l'homme avec son travail, les rapports de forces entre les différents groupes humains, les relations hiérarchiques et les relations entre les individus.

Pour contribuer à la performance de l'entreprise, la gestion des ressources humaines fait de l'homme un objet de la gestion. Elle développe ces compétences par la formation qui constitue l'un des outils de management des ressources humaines en matière de l'accroissement et de développement des compétences individuelles et collectives et de la performance de l'entreprise.

« La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissages planifiées, elle vise l'acquisition de savoir propre 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 donnés »¹.

¹GERARD François –Marie, la formation, moteur de l'efficacité professionnelle, Paris, 2008, (PDF).

La formation n'est pas une finalité en soi, mais un processus continu d'acquisition de connaissance c'est pour quoi, les compétences acquises en formation initiale ne constituent plus une garantie pour être efficace.

A cet égard la formation permet de mettre à jour les compétences acquises dans une perspective de développement économique, technique et sociale, ainsi elle doit faire preuve de l'efficacité de ses résultats et de son impact sur l'atteinte des objectifs tracés par l'entreprise.

En tenant compte des changements de nature sociale, technique ; économique et organisationnelle qui touchent les organisations, il n'est pas facile de déterminer les connaissances et habilités requises pour œuvrer dans le monde de travail, aujourd'hui, d'où l'importance de la notion formation qui est considérée comme : l'action permettant le développement du salarié appartenant à une entreprise dans le but de s'adapter aux changements, et de mieux tenir son poste de travail.

Plus que les autres volets, " le développement des compétences " nous intéresse dans le présent travail. Ce concept nous renvoie à un aspect de la gestion des ressources humaines, qui est la formation continue ou permanente, qui' est une condition de l'amélioration de la qualité du travail, ainsi, la formation professionnelle tend de plus en plus à devenir un levier stratégique de la gestion des ressources humaines dont on peut se dépasser.

« La formation n'est pas seulement la préoccupation des directions, mais elle est également traquée par les individus dans un contexte économique dur ou l'emploi devient incertain et l'importance est dépossédée des connaissances considérables qui deviennent un atout non négligeable ».¹

¹Le Boter FG, Ingénierie et évolution des compétences, 3^e édition, éd d'organisation, Paris 1999, p 29.

Pour bien mener notre recherche on a trouvé un terrain performant qu'est l'entreprise « **DANONE DJURDJURA ALGERIE** », qui nous aide à mieux élargir nos idées sur l'impact de la formation au sein de l'entreprise et

à mieux pouvoir répondre objectivement aux questions suivantes :

- Quelle est le rôle de la formation au sein de l'entreprise « **DANONE DJURDJURA ALGERIE** » ?
 1. Est-ce que la formation permet de développer les compétences des travailleurs au sein de l'entreprise ?
 2. Est-ce que la formation permet-elle la promotion des postes aux travailleurs au sein de l'entreprise ?

LES HYPOTHESES :

De ce fait par rapport aux questions posées, nous avons suggérés ces deux hypothèses :

1. La formation permet aux travailleurs de développer leurs compétences au sein de l'entreprise.
2. La formation permet aux travailleurs de promouvoir à des postes adéquats.

La définition des concepts clés :**1-Définition de la formation :****Définition étymologique :**

« La formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifié à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils sont leurs personnels, pour s'adapter à leurs environnement et accomplir leurs tâches actuelle et futures ». ¹

La définition Opérationnelle :

Etape de développement et de qualification des compétences du personnel au sein de l'entreprise et un moyen qui permet l'acquisition des savoir : savoir-faire et savoir-être, par une personne ou un groupe, qui favorise l'accès aux différents niveaux de la qualification professionnelle. Elle favorise l'insertion et la réinsertion des travailleurs.

2-La définition des travailleurs :

Définition étymologique : Sont des personnes qui travaillent, et qui exerce un métier de telle ou telle manière. ²

Définition opérationnelle :

Est une personne qui s'engage à exécuter un travail à temps plein, ou à temps partiel, pour le compte d'un employeur, en contrepartie d'un salarié ou d'un traitement.

¹ARDOUIN Thierry, Ingénierie de formation pour l'entreprise, édition Dunod, paris, 2003. P22.

²Encarta 2009.

3-Définition de développement :

La définition étymologique :

Augmenté progressivement et faire apparaître, passer par une série de phases qui s'accroître.¹

La définition opérationnelle :

S'adapter aux nouvelles technologies (productique, bureautique...) qui exige une mutation des tâches, des métiers, et redéfinissent de nouvelles compétences il propose des bilans personnels ou professionnels pour permettre de s'orienter, de développer ses aptitudes ses capacités, réaliser ses projets.

4-La définition de la compétence :

Définition étymologique :

Représente la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche. La compétence résulte d'une expérience professionnelle, elle s'observe objectivement à partir du poste de travail et validée par la performance professionnelle.²

La définition opérationnelle :

C'est une capacité reconnue en tel ou tel matière, qui permet la maîtrise du savoir et le savoir-faire.

¹DICTIONNAIRE Larousse, 2013, paris, page832.

²ANDRE Guittet, développer les compétences, 2^{ème} édition, 1998, ESF, paris, page 13.

5-La définition de l'entreprise :**La définition étymologique :**

Est une unité de production original, caractéristique du capitaliste, formée d'un groupe d'homme travaillent ensemble à des postes différents, en vue de produire des biens à vendre avec profit sur le marché, mais c'est aussi un groupe sociale d'où utilité en dehors de profit et objectif commun, relation, information.¹

La définition opérationnelle :

Organisation autonome de moyens matériels financiers, et humains (facteurs capital et travail) ayant vocation à exercer une activité économique (production, transformation) dans le but de réaliser un profit.

6-La définition de la promotion :**La définition étymologique :**

Selon LOIC CADIN« la promotion peut être nommée la mobilité verticale, elle caractérise les évolutions hiérarchique des individus dans les organisations, elle est assimilée à la carrière et donc synonyme de progression, elle s'exprime au sein d'une même fonction ou d'un même métier». ²

La définition opérationnelle :

Une élévation a un grade supérieur, et peut être un ensemble de personne bénéficient en même temps d'une telle nomination a une position supérieur.

¹JEAN Claude Géhenne, dictionnaire thématique de science économique et sociale, édition, Dunod, paris, 1995, Page 23.

²CADIN Loïc et autres, GRH pratique et éléments de théorie, édition Dunod, Paris, 1999, page 126.

La méthode et la technique :**A-La méthode :**

La méthode est souvent connu comme étant la manière que le chercheur utilise pour arriver à la résolution de la problématique qui considéré comme « l'art de bien organiser l'enchaînement de plusieurs idées, que soit pour arriver à une vérité qu'on ignore ou pour la démontrer aux autres, car nous la connaissons» .¹

Notre étude s'inscrit dans le cadre de la méthode quantitative qui vise d'abord à mesurer le phénomène à l'étude. Les mesures peuvent être ordinales de genre "plus élevé ou moins élevé, ou numérique avec usage de calculs".

« L'utilisation de la méthode quantitative, peut autoriser les traitements ou apparait l'appropriation différentielle d'une pratique, d'une institution, et même d'une position sociale »², elle nous permet d'avoir l'explication et la vérification de nos hypothèses par la mise en relation des variables indépendantes et des variables dépendantes afin de pouvoir détecter le degré d'adéquation entre le personnel et le poste occupé, les formations proposées aux personnels, aussi la satisfaction du personnel vis-à-vis des promotions proposées.

¹ ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales, 11^{ème} édition Casbah, Alger, 1997, page 60.

²François De Singly, l'enquête et ses méthodes, 2^{ème} éd Armand Colin, paris, 2006, p20, 21.

B- la technique :**❖ L'enquête par questionnaire :**

« Le questionnaire est utilisé pour connaître certaines caractéristiques des personnes examinées ».¹ « Le questionnaire doit être retenu si les effets de certains facteurs sociaux doivent être repérés. Le critère du bon choix, pour nous, est la cohérence entre les deux niveaux, celui de la vision théorique et celui de la méthode de recueil de données ».²

Nous avons utilisé dans notre questionnaire, deux types de questions : des questions fermées et des questions ouvertes. Les premières sont celles où les personnes interrogées doivent choisir entre les réponses déjà formulées à l'avance, et les secondes, sont celles où, au contraire, les personnes interrogées sont libres de répondre comme elles veulent.

Dans le but d'avoir le maximum d'information sur la formation professionnelle au sein de Danone Djurdjura Algérie, nous avons réalisées notre questionnaire qui contient les parties suivantes :

- **Partie 1** : concerne les données personnelles, telles que le sexe, la situation matrimoniale, l'âge, le niveau d'instruction,...
- **Partie 2** : ce chapitre s'articule autour des questions sur la formation et ces types dans l'entreprise.
- **Partie 3** : concerne la promotion, ce chapitre contient des questions sur les compétences qui permettent la promotion.

¹MAURICE Angers, opcit, page 202.

²FRANÇOIS De Singly, opcit, P21.

L'échantillon :

Dans notre étude, nous avons visé les trois catégories dont les cadres, agents de maîtrise, et les agents d'exécutions, répartis sur des différents départements.

Nous avons eu recours à l'échantillonnage probabiliste de type aléatoire simple. Sur une population mère composée de 500 salariés, répartie selon leurs fonctions. Nous avons réalisé 70 questionnaires dont on a récupéré seulement 53 questionnaires durant la période de stage.

Les difficultés rencontrées :

Tout au long de la réalisation de notre recherche, nous sommes confrontés à certaines contraintes et difficultés telles que :

- ❖ L'hésitation et la crainte de certains travailleurs de répondre à certaines questions jugées sensibles.
- ❖ Le non récupération de tous les questionnaires.
- ❖ Le non disponibilité des ouvrages au niveau de la bibliothèque.

A part ces quelques difficultés, l'enquête s'est déroulée dans des bonnes conditions, une compréhension et une disponibilité nous a été apportée par l'ensemble des responsables.

A-notion de base sur la formation

Dès le début des années 70, « la formation apparaissait comme un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre le chômage, augmenter le moral et la motivation des travailleurs, elle permet également aux travailleurs d'accéder à des postes importants, qui les rends plus aptes à utiliser entièrement leurs compétences, les préparé à réaliser convenablement leur carrières, développer les capacités d'adaptation nécessaire au changement ». ¹

1-L'histoire de la formation :

A-La formation au 16^{ème} et 17^{ème} siècle :

C'est au 16^{ème} et 17^{ème} siècle que l'éducation est répandue dans les populations comme était le cas en France. C'est avec la création des collèges que les français vont découvrir que l'éducation est un moyen de développement et de promotion sociale.

Au 19^{ème} siècle, l'Europe connaît flambée d'école interne dans les entreprises sous l'impulsion des spécialistes des formations spécialisés.

Dans les métiers ou se renforcent les connaissances générales et techniques des employés. A cette époque l'Europe de nord a eu une véritable avancée dans la généralisation de l'éducation.

B- La formation après la 2^{ème} guerre mondiale :

Au cours des années d'expansion, le nombre de salariés s'est accru, et les besoins en techniciens, ingénieurs, organisateurs augmentent, et avec les métiers à forte valeur ajoutée, les besoins de perfectionnement ont continué et les entreprises se sont renforcées.

¹BASSOYER DE Hortes, CHARLEQ Henri, gérer les ressources humaines, « concepts et outils », 2^{ème} édition, organisation, paris, 1990, P 64.

L'écart s'approfondi entre les petites entreprises qui forment leurs personnels, avec des moyens limités, et les grandes entreprises, qui développent les formations à grande échelle, en rapport avec des projets de développement, de reconversion. De l'évolution, de l'organisation...les grandes entreprises vont créer des services spécialisés, porteurs d'une expertise nouvelle dans l'analyse des besoins de formation et la mise en place de réponses appropriés.

C- La formation au 21^{ème} siècle :

« Au 21^{ème} siècle, les grandes entreprises engagées dans une concurrence mondiale intense, se basent sur les fronts (qualité, prix, innovation, flexibilité, vitesse de réaction ...) imposées à large échelle, et qui placent la formation au rang des atouts stratégiques.

La formation est considérée comme une stratégie à l'épanouissement des entreprises.

Suite aux évènements qui se sont produits à cette période, on trouve :

- ❖ Le choc pétrolier.
- ❖ L'émergence de nouveaux acteurs économiques tels que le "japon" qui commence à obtenir des résultats satisfaisants grâce à la coordination des efforts de recherche à long terme de formation et d'investissement des créneaux porteurs.
- ❖ Suprématie américaine, la concurrence internationale se fait de plus en plus accrue, et de ce fait la situation de l'emploi commence à se dégrader ». ¹

¹Ibid, Page64.

Ces évènements ont bien évidemment des effets sur les entreprises en ce qui concerne la compétence des hommes, et c'est alors que la formation fut utilisée comme efficace pour s'adapter à ces turbulences.

2-Le cadre réglementaire de la formation :

« Condorcet (1792) souhaitait déjà une société où la formation des adultes ne serait pas moins importante que celle des enfants. Plusieurs lois se sont depuis succédé pour permettre aux salariés l'accès à la formation.

a- L'évolution de la loi :

Ce n'est qu'en 1919 avec la loi ASTIER que l'apprentissage, à la frontière entre la formation initiale et continue, est organisée.

En 1966 est affirmé le droit des salariés à pouvoir bénéficier d'un congé de formation.

Ce droit devait être organisé conventionnellement. Mais cette étape ne constitue qu'une expérimentation pour les futures évolutions de la formation.

b- La loi De lors de 1971 :

Reconnait l'éducation permanente et le caractère professionnel de la formation en introduisant de nouveaux dispositifs dans l'entreprise : droit de congé de formation pour tous, ouverture du droit à la formation pour les entreprises de moins de 10 salariés, obligation de financement de la quinquennale de négociateur, augmentation des moyens accordés à la formation. C'est une étape d'organisation pour la formation professionnelle »¹.

¹ T, Ardouin, « Ingénierie de formation pour l'entreprise », Dunod, Paris, 2003, p7.

c-La loi de modernisation sociale de 2002 :

« Pérennise les accords sur la validation des acquis issus de l'expérience professionnelle et assouplit les conditions d'accès à la VAE (validation des acquis de l'expérience) par rapport à la première loi de 1992. Ces négociations remettent l'accent sur la nécessité de la formation dans l'entreprise ». ¹

d- La loi du 4 mai 2004 : « introduit de nouveaux éléments par rapport aux lois précédemment promulguées, et en premier lieu le DIF (droit individuel à la formation). Cette dernière loi marque une évolution considérable pour la formation professionnelle en France. En effet, jusque-là, la formation était vue comme un moyen de maintenir son niveau de compétence, mais rarement comme un moyen d'acquérir de nouvelles compétences, la loi de 2004 vise à y remédier tout en essayant de simplifier les dispositifs complexes, cloisonnés et peu lisibles jusque-là en vigueur pour ce domaine ». ²

e- La loi sur la formation professionnelle d'Avril 2009 : « vise à améliorer les dispositifs existants (DIF, CIF, plan de formation...) examinés en détail, ainsi que l'accès à la formation des chômeurs et des salariés peu qualifiés en créant un fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP).

La mission du FPSPP est de contribuer au financement d'action de formation professionnelle concourant à la qualification et à la requalification des salariés peu qualifiés et des demandeurs d'emploi ». ³

¹BENCHEMAM Faycel, GALINDO Géraldine, gestion des ressources humaines, 4^{ème} édition, Paris, 2013, page 147.

²Ibid, page, 147.

³ibid, page, 147.

f- L'accord national interprofessionnel (Janvier 2013) : pose le socle d'un compte personnel de formation.

« Au fil du temps, la formation initiale est ainsi devenue un premier palier vers une formation étendue tout au long de la vie active. C'est donc un changement des mentalités que les différentes lois ont initié, en construisant un continuum d'offres de formation pour chaque individu ». ¹

3) L'évolution de l'appareil de formation en Algérie :

« Dans le but de disposer au moment important des hommes ayant la qualification exigée, les administrations des entreprises ont créé leur propre système de formation administrative et technologique, afin de répondre aux attentes, mais les trois phases de l'évolution de l'appareil de formation en Algérie nous montrent chaque fois l'indication entre les moyens et les résultats obtenus ». ²

a- la première phase :

Qui se situe au lendemain de l'indépendance, caractérise par le départ des fonctionnements Européen, le sous encadrement de l'administration et l'émergence des nouvelles institutions administratives (ministère...). Le système éducatif pouvait répondre à la démarche croissante de l'administration, celle qui s'est dotée des moyens de formation spécifique en créant l'école national d'administration, les centres de formation et les écoles d'applications technique.

¹ ibid, p 147.

² RAMANI, « gestion des ressources humaines –la formation », in direction des ressources humaines, direction général de la sureté national, Avril 2003, P47.

b- La deuxième phase :

« Coïncide avec la naissance de l'administration économique tentaculaire et fortement cloisonnée, et chaque administration a voulu s'autonomiser de point de vue de la formation, ce qui a donné lieu à une prolifération des établissements de formation, souvent à des double emplois en l'absence d'une véritable coordination de tout l'appareil mis en place. La volonté d'autosuffisance de chaque secteur administrative s'est traduite par une dispersion des moyens matériels, un gaspillage des moyens d'encadrement et partant sur une faiblesse de point de vue de rendement pédagogique »¹.

c - La troisième phase : Marquer par le souci de secteur de l'enseignement supérieur, dans le contrôle des établissements supérieurs et le secteur de la formation professionnelle dans la gestion de la formation des catégories intermédiaires.

Cependant, ces mesures ont vite rencontré leurs limites dans la mesure où la formation était toujours mal ciblée et les filières n'avaient pas toujours le lien avec les besoins des entreprises.

Aujourd'hui l'appareil de formation échappe aux secteurs utilisateurs et son autonomisation a engendré son isolement de milieu professionnel, et les établissements de la formation créent des filières par eux-mêmes, alors qu'ils devraient satisfaire les besoins de ces secteurs utilisateurs »².

L'Algérie aujourd'hui se base sur l'amélioration de ces performances et sur le professionnalisme de ses personnels, sur leur qualification en articulant ses actions autour de la formation professionnelle contenue.

¹ ibid, p 47.

² ibid, page 48.

4-La politique de la formation :

« Pour HENRI Gohore, la politique de formation doit refléter les besoins précis de développement des compétences de l'entreprise, elle fixera les grandes orientations de la formation contenue pour les années avenir, de façon à mieux gérer les évolutions futures en bâtissant des plans d'action concrets. D'où l'entreprise formalise sa politique de formation en fonction de ses champs d'intervention ».¹

La politique est un ensemble des principes généraux adoptés par une organisation privée ou publique pour l'exercice de ses activités, en annonçant des principes et des règles, une politique de formation contenue guide des actions.

5-Qu'est-ce qu'une politique de formation :

« Nous constatons souvent une confusion entre différentes notions :

- La politique
- La stratégie
- Les orientations
- Plan d'action ».²

¹HENRI Gohore, ingénierie de la formation (2ème partie) campc Abidjan, du 13 au 24 juillet 2007, page 6.

²SOYER Jacques, fonction formation, 3^{ème} édition d'organisation, 1998, 1999, 2003, p 27.

« Si une stratégie globale d'entreprise détermine les diverses politique qui seront appliquées chez elle, chaque grande fonction de l'entreprise relève d'une Politique qui permet de définir calendrier donné en orientations qui elles même donnent naissances à des plans d'actions, cette conception produit en matière de formation la hiérarchie suivante :

- Politique d'entreprise
- Stratégie d'entreprise
- Politique de formation
- Stratégie utilisant la formation
- Plan de formation ».¹

Nous retrouvons cette conception dans la législation formation.

La politique de formation est rappelée et commentée en cours d'année aux partenaires sociaux ; les orientations générales en matière de formation sont présentées, par écrit, avant le 24octobre et discutées avant le 14novembre ; le projet de plan de formation est communiqué par écrit, avant le 10 décembre et discuté avant le 31décembre.

¹Ibid, P27.

La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise, sa "durée de vie" est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies ou aménagées chaque années, nous considérerons d'emblée que, pour être efficace, la politique formation doit être écrite et diffusé, en effet, les acteurs de la formation dans l'entreprise doivent pouvoir y faire référence facilement, notamment à l'occasion du montage des actions de formation.

Il s'agit d'un document qui comporte au moins trois parties :

« 1-Celle qui donne le (sens), la (direction), ce vers (quoi) il faut tendre, il s'agit des buts que l'entreprise veut atteindre par les biais de la formation.

2-Celle qui définit les acteurs et leurs rôles, ce sont les principes d'organisation à respecter. On y trouve notamment le partage des responsabilités des différentes acteurs.

3-Celle qui aborde des conditions de réussite et exprime donc des principes d'efficacité »¹.

6-Les éléments dont une politique de formation doit tenir compte :

-« Les valeurs de l'entreprise.

-Son style de management.

-Le mode d'élaboration des politiques.

Les autres politiques, notamment humaines, vont influencer le contenu du texte et distribuer le pouvoir.

-Les responsabilités et les rôles de façon spécifique ».²

¹Ibid, P28.

¹ibid, p 29.

7-Les objectifs d'une politique formation d'entreprise :

- « Adapter le personnel à son poste actuel.
- Adapter les nouveaux entrants.
- Développer le professionnalisme des salariés.
- Préparer le personnel à des évolutions à venir.
- Préparer à des conversions.
- Préparer la relève, suite à des départs en retraite.
- Partager les savoirs et les savoir –faire.
- Elever le niveau général du personnel.
- Préparer le personnel à passer des concours.
- Promouvoir une culture d'entreprise.
- Faire évoluer certaines valeurs.
- Développer les liens sociaux et la communication interne.
- Rendre capable le personnel de participer efficacement aux projets de l'entreprise.
- Répondez à des besoins personnels des salariés, sans lien avec la gestion de l'emploi.
- Aider le personnel à évoluer hors de l'entreprise.
- Contribuer au maintien d'un bon climat social dans l'entreprise ».¹

¹ibid, P 29,30.

b) Elaboration d'un plan de formation :**1-Le plan de formation :**

« Pour concevoir un plan de formation de qualité, il convient de suivre le cheminement décrit ci-après ;

- Identifier, évaluer et définir les exigences, les besoins et attentes du (client) en matière de formation, au moyen d'étude de besoin, de marché, d'analyse et des données conformément à un cahier des charges.
- Réaliser des prestations répondant aux motivations de chaque participant, tenant compte de ses acquis, correspondant à ses besoins actuels et à venir, et à sa valorisation propre.
- Etablir un engagement contractuel tripartite entre l'apprenant, responsable pédagogique et le client-déterminant : un descriptif détaillé de la formation, le référentiel des objectifs opératoires, un échéancier, les modalités d'évaluation des acquis.
- Mettre en œuvre pour chaque formation, les moyens techniques adoptés : locaux, matériels, supports de cours, alternance entreprise /organisation de formation.
- Favoriser la prise d'autonomie de l'apprenant et l'individualisation de la formation sans négliger les bienfaits du travail d'équipe.
- Mettre à la disposition des stagiaires des outils d'autoévaluation des connaissances acquises.
- Transmettre les connaissances théoriques nécessaires en tachant de rendre le stagiaire opérationnel et efficient dans l'entreprise et éventuellement le préparer à l'obtention de diplômes »¹.

¹ MARCEL Pariat, Joëlle Allouche-Benayoun, Guide de l'insertion professionnelle et sociale, Dunod, Paris, 1998, p245.

-
- « Suivre et évaluer les performances individuelles, contrôler l'efficacité de la formation, l'adapter à l'éventuelle évolution des besoins et attentes du client.
 - Assurer la cohérence entre les différentes prestations et méthodes pédagogiques et pour cela, former des formateurs aux nouvelles techniques, aux méthodes pédagogiques les plus performantes.
 - Etablir un bilan en fin de formation portant notamment sur l'ensemble des connaissances et compétences acquises sur le degré de satisfaction du client, sur l'amélioration possible du service, sur un éventuel état des besoins du client.
 - Respecter les propositions : prix, délais, options.

Ce modèle de conception de plan de formation coïncide avec les courants de pensées des années 1990 : l'alternance et l'individualisation ». ¹

2-Les types de formation :

On distingue plusieurs types de formation dont on cite :

a- La formation contenue ou permanente :

« La formation contenue comporte tous les programmes destinés à des personnes qui travaillent ou qui n'ont pas encore ou non plus de travail, et qui veulent compléter une formation de base insuffisante ou mal adaptée au monde des entreprises, ou qui veulent évoluer vers des fonctions plus intéressantes. » ²

¹ibid, p 246.

²HODSEY Alain et autres, Formation en entreprise(les clés de réussite), édition des CCI SA, Belgique, 2009, page 33.

« Elle permet aussi à chaque travailleur de s'adapter aux évolutions techniques, sociales, juridiques ou réglementaires qui influent sur leur fonction ».¹

b-Formation tout au long de la vie :

« Cette approche met l'accent sur l'organisation des temps consacrés à l'acquisition des connaissances nouvelles de l'enfance à l'âge adulte ».²

c-Formation obligatoire :

« Certaines formations sont obligatoires pour accéder à des postes particuliers et les conserver. C'est le cas en matière de sécurité, par exemple. Elles peuvent être organisées par un secteur d'activités comme préalable pour occuper un poste donné. Ces formations sont sanctionnées par des attestations de participation ou de réussite ».³

d-Formation diplômante :

Nous utiliserons le terme diplôme pour désigner tout document prouvant la participation ou la réussite d'une formation : certificat, attestation, titre de compétence,...etc. La reconnaissance par un diplôme peut être :

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

¹ibid, Page 33.

²BRUNO Alain et autres, dictionnaire d'économie et des sciences sociales, édition Ellipses, paris, 2005, page 24.

³ibid,page24.

- « **Notoire** : un secteur d'activité, une profession ou des acteurs économiques reconnaissent et apprécient un diplôme pour la qualité de la formation ». ¹

e- La formation sectorielle et intersectorielle :

« La formation sectorielle est destinée à des entreprises du même secteur ou d'une même corporation. Les formations intersectorielles sont ouvertes à tous les secteurs d'activités. Le manager de la formation dont nous évoquerons le rôle plus loin, à tout à gagner d'entretenir des relations régulières avec des organisations sectorielles et intersectorielles pour être informé des formations qu'elles organisent, et pouvoir influencer sur leurs contenus et leurs méthodes ». ²

f- La formation dite perfectionnement :

C'est préparer un employé à occuper un poste plus supérieur, par rapport à celui qu'il occupe actuellement afin d'améliorer ses connaissances, ses compétences vu par modification de ses attitudes.

g-La formation inter et intra-entreprise :

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

¹ibid, page 24.

²ibid, page 33, 34.

h-La formation dite sur le tas :

« La formation se faisant sur le poste même du travail et le lien d'apprentissage était l'atelier ou le bureau, cette formation permet au bénéficiaire d'apprendre et de s'adapter aux exigences, aux changements techniques dans leurs postes ». ¹

i-Formation par apprentissage :

Formation par la quelle une personne met à jour sa compétence dans une discipline, une technologie ou un métier. Cette formation est nécessaire pour lui, pour continuer la pratique des taches de sons poste actuel, ou d'un poste approprié ou plus intéressant qui pourrait être occupé dans le futur.

j-La formation dite reconversion :

Le mode de formation professionnel par apprentissage est bâti sur le principe qui considère que l'espace de production est l'espace idéal pour le développement des compétences. Il comprend la culture liée au métier considéré.

3-Les actions de la formation :

« La formation a été adoptée par les entreprises du fait qu'elle répond à leurs besoins, contribue à l'attente de leurs objectifs et permet d'optimisé aux mieux leurs rendements.

Les actions de formation peuvent être de trois types selon l'objectif visé dont les facteurs pouvant induire ses action ce résume comme suite » ².

¹HODSEY Alain et autres, opcit, p35.

²BENCHEMAM Faycel, Géraldine Galindo, Opcit, Page 45.

✓ Moyen de développement :

« La formation apparaît comme un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la stagnation.

Dans ce contexte le but de la formation pour un salarié c'est de lui conserver son emploi et de lui assurer ensuite une progression dans son parcours professionnel ».¹

✓ Moyen de croissance :

« La formation des compétences de la main d'œuvre est devenue la seule dimension d'augmentation de rendement ».²

✓ Moyen d'adaptation :

« Pour s'adapter aux nouvelles tendances économiques et désorientés par des changements fréquents, la majorité des employeurs préfèrent recourir à la formation plutôt que de recruter et de sélectionner de nouveaux salariés ».³

4-Les objectifs de la formation :

Si on veut identifier les objectifs de la formation, nous allons donc préciser ses objectifs d'une manière générale, puis particulière.

1-Les objectifs généraux : parmi les objectifs de formation sont comme suite :

- « Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs ».⁴

¹ibid, page45.

²Ibid, page45.

³ibid, page45.

⁴SEKIOU.L. gestion des ressources humaines « concept et outils », édition organisation, paris 2002, P 338.

- « Développer des capacités des jugements des formes, aider la hiérarchie à assurer du chacun des services de l'organisation.
- Maintenir un degré de capacités nécessaires.
- Construire un programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines.
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment.
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives aussi qui améliorent la qualité et la quantité des produits.
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées, des situations organisationnelles.
- Permettre à la direction de repère les plus aptes pour une promotion.
- La formation développe le professionnalisme et créer des liens dans l'entreprise.
- En accroissement des compétences, ils participent à l'amélioration de la performance de l'entreprise, donc à son efficience économiques et à l'enrichissement des responsabilités du personnel.
- En créant des ouvertures sur l'environnement, elle développe les capacités d'innovations du personnel ».¹

2-Les objectifs particuliers : parmi les objectifs particuliers on cite deux objectifs essentiels :

a- Les objectifs liés aux salariés : relation plus en moins directes avec l'entreprise et avec un poste de travail défini :

¹ibid, p338.

- « Acquisition d'une qualification professionnelle : acquisition de savoir-faire, savoir-être pour la réalisation d'une :
 - ✓ Activité sociale ou de loisir.
 - ✓ Conversion dans un autre métier.
 - ✓ Promotion d'entreprise.
 - ✓ Amélioration de l'adaptation au poste déjà occupé ».¹

b- Les objectifs liés à l'organisation :

- « Si l'entreprise adopte son plan son plan de formation dans le but de réaliser ses objectifs on peut tamiser six objectifs primordiaux :
 - ✓ Développer les outils intellectuels de base (formation générale, raisonnement /logique).
 - ✓ Mobilisation de l'ensemble du personnel sur un projet d'entreprise.
 - ✓ Préparation du personnel à des promotions ou à des conversions internes c'est-à-dire développé les mobilités internes.
 - ✓ Développer la culture de l'entreprise.
 - ✓ Satisfaction d'éléments d'une politique social (préparation, à la retraite, ouverture culturelle).
 - ✓ A la fin on constate que la majorité des objectifs ci-dessous sont complémentaire».²

¹Ibid, P338.

²ibid, p338.

5-Les enjeux de la formation :

« La formation des salariés répond à la fois aux attentes des salariés et des entreprises et contribue à améliorer la performance des entreprises :

- ❖ La formation permet d'améliorer la qualité du travail : elle contribue à développer les connaissances et les aptitudes des salariés.
- ❖ La formation favorise une meilleure coordination des tâches.
- ❖ La formation facilite l'intégration du progrès technique (équipement, modification des modes d'organisation...).
- ❖ La formation facilite l'intégration du progrès technique (équipement, modification des modes d'organisation...).
- ❖ La formation contribue à une meilleure adaptation des salariés... »¹

Les dispositifs légaux de formation professionnelle visent à permettre aux salariés de se former d'une manière à développer leurs compétences mais également à se maintenir dans un emploi tout au long de la vie en leur proposent d'acquérir des compétences variées de faire valider ces compétences et de définir un projet personnel et professionnel de côté des entreprises, les actions de formation de personnel peuvent correspondre à une stratégie réactive ou proactive.

¹CHOLE Guillot-Soulez, la gestion des ressources humaines, 7^{ème} édition, lextenso, 2014-2015, P86.

- ❖ **Une stratégie réactive de formation** : « l'entreprise réfléchit à politique de formation en fonction des changements qui affectent l'entreprise »¹.
- ❖ **Une stratégie proactive de formation** : « l'entreprise réfléchit aux compétences de son personnel dans le cadre de sa stratégie globale et fait le bien entre politique de formation et gestion provisionnel de l'entreprise ».²

6-Les outils de recueil des besoins de formation :

a- les entretiens individuels : « De tels entretiens sont en effet indispensables pour identifier les besoins individuels de formation. Chaque collaborateur de l'entreprise rencontre période écoulée, se mettre d'accord sur des objectifs pour la période à venir et convenir ensemble des moyens nécessaires pour améliorer la performance. La formation fait partie de ses moyens, cet entretien d'activité peut être complété par un entretien de potentiel d'évolution qui tourné sur l'avenir, envisage le devenir du salarié ».³

a- Les travaux de groupe pour l'amélioration de fonctionnement des unités :

« Pour le recueil des besoins collectifs de formation, chaque unité de travail (c'est-à-dire le groupe composé de responsable et de ses collaborateurs directs) réalise chaque année une analyse avec différents outils (approche marketing, modèle sociotechnique, résultats d'audite, analyse de la valeur, outil de démarche qualité...) ; elle a pour objectif d'identifier des dysfonctionnements ou des améliorations possibles et de construire des plans d'amélioration »⁴.

¹ibid, page 86.

²ibid, page 86.

³SOYER Jacques, opcit, P79.

⁴ibid, page 79.

b- Une réflexion sur les buts de la formation :

« Les buts de la formation sont définis par la politique formation, si elle existe, ou par la direction. Ils sont fonctions des stratégies et des objectifs de l'entreprise. La formation servira-t-elle le développement d'une culture interne ? Sera-t-elle l'un des éléments d'un projet d'entreprise ? Visera-t-elle l'adaptation de la main-d'œuvre aux évolutions techniques ? Ces choix auront des répercussions sur le système formation qui devra, d'une part, mettre en œuvre des formations spécifiques et d'autre part, prévoir certaines modalités de fonctionnement en cohérence avec ses objectifs »¹.

c- Une réflexion anticipée sur les besoins du futur :

« En fonction de la stratégie et des objectifs à moyen terme de l'entreprise, n'y a-t-il pas des écarts prévisibles entre les besoins et ressources ? Quels sont les plans à prévoir ? Quels sont les biens à opérer avec la gestion prévisionnelle du personnel ? Cette réflexion est menée, avec quelque stratégie, suivant une fréquence plus en moins grande qui est fonction de la mouvance de l'environnement de l'entreprise »².

Les plans stratégiques peuvent engendrer des répercussions plus ou moins importantes au niveau des emplois, sous l'angle qualitatif et quantitatif, ou bien de simples adaptations sont à prévoir, ou bien des plans de mise en adéquation sont à monter. Les résultats de ces réflexions donneront éventuellement naissance à des pans complets du plan de formation.

¹ibid, page 79.

²ibid, page 79.

7- L'évaluation de la formation :

« Très souvent, l'action de formation reste peu évaluée à posteriori. Cependant, deux types d'évaluation peuvent être menés à partir des objectifs à signer à la formation dans le temps »¹.

a- Une évaluation à court terme :

« Il s'agira d'évaluer l'acquisition des savoirs, savoir-faire et savoir-être des stagiaires juste après la formation ou dans un délai de 3 à 6 mois.

Cette évaluation peut se faire par questionnaire ou par simulation.

b- Une évaluation à moyen et à long terme :

Cette évaluation s'inscrit dans la GPEC lorsque des promotions, des redéfinitions des postes sont envisagés, la formation doit alors montrer que les salariés ont effectivement acquis les compétences requises pour l'évaluation de leurs emplois et de leurs organisations »².

Cette évaluation suppose d'avoir a priori fixés les objectifs de la formation, d'avoir élaboré les questionnaires de façon pertinente, d'utiliser des indicateurs pertinents et enfin de mobiliser ses résultats d'évaluation pour faire évaluer les futures formations.

Si le contenu des formations est particulièrement étudié lors de l'évaluation, celle-ci repose également sur les relations interpersonnelles au sein du groupe et avec le formateur, mais aussi sur l'environnement de travail pendant la formation. Autant de paramètres donc à prendre en considération pour rendre efficace toute action formative.

¹BENCHEMAM Faycel, Géraldine Galindo, opcit, page 156.

²ibid, page 156.

8-Formation sur l'initiative du salarié ou sur l'initiative de l'entreprise :

Nous avons d'évoquer deux initiatives :

L'initiative du salarié :

« La formation a été identifiée, par le salarié, comme le moyen d'atteindre un objectif qui lui est personnel. Cet objectif présente une relation plus en moins directe avec l'entreprise ou avec le poste du travail occupé. Ses objectifs sont :

- Améliorer l'adaptation au poste occupé.
- Evaluer vers un poste voisin de celui qui est actuellement occupé.
- Se reconvertir dans un autre métier.
- Se promouvoir dans l'entreprise.
- Acquérir une qualification personnelle.
- Acquérir un savoir à finalité culturelle, sans relation avec l'entreprise.
- Développer un savoir-faire ou un savoir-être pour la réalisation d'une activité sociale ou de loisir »¹.

« Le besoin est identifié, le produit correspondant est trouvé, la demande de la formation peut alors être formulée. Dans ces différentes phases, l'entreprise intervient plus en moins en fonction de sa politique formation ou de sa politique sociale »².

¹ibid, page 156.

²SOYER Jacques, opcit, P139.

Si l'entreprise, informée des souhaits de ses salariés, ne fait pas entrée la demande dans le cadre de son plan de formation, celle-ci pourra trouver satisfaction dans le cadre d'un congé individuel de la formation si la personne décide d'utiliser son droit à congé pour son actuel projet. Si l'entreprise intègre la demande dans son plan de formation ou considérera la formation comme étant sur l'initiative de l'entreprise.

L'initiative de l'entreprise :

« Les actions de formation sur l'initiative de l'entreprise correspondant aux actions figurant au plan de formation par décision des managers, auxquelles s'ajoutent celle qui, partant de l'initiative d'un salarié sont acceptés par l'entreprise »¹.

« Plusieurs types d'objectifs sont envisageables dans le cadre de l'initiative de l'entreprise. Ils seront repris en détails ci-après, ce chapitre ne traitera d'ailleurs que de l'initiative de l'entreprise ; pour la formation correspondant à des besoins personnelles des salariés, il n'y a généralement pas de recensement systématiques d'organise ».²

« La formation sur l'initiative de l'entreprise correspond au plan de formation. Celle sur l'initiative de salarié correspond au congé individuel de formation, voir à la promotion sociale, ou aux formations en dehors du temps de travail »³.

¹BENCHEMAM Faycel, Géraldine Galindo, opcit, Page 156.

²JACQUES Soyer, opcit, Page140.

³BENCHEMAM Faycel, Géraldine Galindo, opcit, Page 156.

Notion de base sur la compétence et la promotion :**A-Compétence :**

Plusieurs thèmes est aujourd'hui au cœur des préoccupations de la gestion des ressources humaines, l'homme est ainsi désormais inséré dans les diverses problématiques sociales et économique contemporaines, qui constituent autant d'enjeux pour la gestion des personnes dans l'entreprise il s'agit de :

-Considérer l'homme comme un objet de gestion, qui se décompose en autant de savoir, savoir-faire et savoir-être.

-D'envisager l'homme tout au long de sa vie, notamment dans le contexte social actuel qui engage les gouvernements à repousser l'âge de départ de la vie active.

-D'appréhender l'homme dans un environnement internationalise, ou la mobilité géographique est devenue une nouvelle dimension de la GRH.

1-La gestion des compétences : « Maclelland (1973) a été le premier à utiliser le terme « compétence » pour montrer que les tests conventionnels d'intelligence et d'aptitudes ne prédisent pas le rendement professionnel, ni le succès dans la vie, la gestion des compétences qui en découle aux Etats-Unis, n'influence cependant que très peu le développement de cette notion et de sa gestion en France (Bouteiller et Gilbert, 2002) ». ¹

¹BENCHEMAM Faycel, Géraldine Galindo, opcit, page 171.

2-L'histoire de notion de compétence et de sa gestion :

« Quatre périodes marquent l'émergence de ce thème : selon (Gilbert 2003) :

Les années 1980 introduisent la compétence dans un rapport entre la formation et l'emploi, quelques grandes entreprises industrielles mettent alors en œuvre des pratiques de gestion des compétences.

Au début des années 1990, la GPEC affirme l'association de la notion de compétence à la gestion prévisionnelle des emplois, la gestion des compétences s'institutionnalise et devient un enjeu social suffisant pour que les partenaires sociaux emparent, elle fait ainsi l'objet de négociations collectives, et s'inscrit en rupture par rapport à d'autres modèles de GRH.

Vers les années 1995, le bilan des premiers pas de la gestion des compétences est peu convaincante, cette pratique se consolide né moins et s'inscrit dans les pratiques habituelles de la GRH.

Au début des années 2000, la notion de compétence s'insère d'avantage dans le droit : la loi de janvier 2002 (loi de modernisation sociale) prévoit par exemple des dispositifs de validation des acquis et de l'expérience.

La notion compétence et sa gestion sont donc à la fois associés à un ensemble de pratique et de concepts « variable et toujours en mouvement »¹.

3- La compétence s'apprécie individuellement : elle met l'accent sur ce qui différencie les travailleurs (alors que la qualification renvoie à une notion d'interchangeabilité entre les salariés).

¹ibid page 172.

4-La compétence et toujours contextualisé : elle s'apprécie en situation réelle et se révèle au travers de l'action et des performances atteintes.

La compétence est traduite par des comportements adaptés à la situation, elle peut s'observer directement ou par l'intermédiaire des (traces) de l'activité productrice, l'atteinte régulière des objectifs est une preuve de son existence. Une compétence ne peut s'observer que dans une activité de production d'un produit ou d'un service, soit dans l'entreprise, soit dans toutes autres activités humaines (activités associatives, ménagères, de bricolages, de loisir...) les savoirs, savoir-faire et savoir-être, sont des capacités élémentaires à l'exercice de la compétence.

5- Comment lister une compétence ?

« Une compétence fait référence à une activité et c'est l'analyse de cette activité (les actes opératoires mis en œuvre) exercée par les titulaires d'un poste de travail donné qui permet de mettre en relief les compétences nécessaires, les compétences sont donc relatives à une entreprise donnée, à une mission ou à un poste donné.

Si les métiers s'exercent de la même manière, avec des outils et des méthodes similaires, les compétences seront comparables d'une entreprise à l'autre pour une profession donnée, voire comparables pour toutes les entreprises pour les métiers administratifs que l'on retrouve dans toute entreprise ». ¹

Précisions sur les savoirs, savoir-faire, savoir-être : pour une compétence puisse s'exercer, il est donc nécessaire pour le titulaire du poste de disposer de capacités élémentaires qui peuvent être :

¹ ibid, page 413-414.

a-**Des savoirs** :(il s'agit des connaissances utiles) :

- Enoncer les règles de gestion et les procédures de l'entreprise.
- Détailer la législation portant sur les contrats de travail.

b- **Des savoirs –faire** :(il s'agit de pratiques maîtrisées requises) :

- Déceler les points critiques d'un dossier de fabrication.
- Equilibrer le plan de charge des équipes.
- Animer un groupe d'expression.
- Réaliser le budget de fonctionnement de l'atelier.

c- **Des savoirs -être** :(il s'agit d'attitude favorable) :

- Analyser un conflit sans tension émotionnelle propre.
- Etre à l'aise à l'occasion de la transmission des ordres.
- Ne pas projeter ses propres sentiments.

« La compétence " mener des entretiens d'activités avec les membres de son équipe " nécessite des savoirs sur la psychologie de l'homme au travail (par exemple, les théories de la motivation), des savoir-faire au niveau de l'utilisation des procédures ou de l'animation des échanges, des avoirs-être pour développer une bonne communication et une bonne écoute des collaborateurs ». ¹

¹ ibid, page 415.

6- Les caractéristiques de la compétence :

- Elle ne s'appréhende qu'à partir de son résultat.
- Elle se structure dans l'action, ou en relation avec un contexte de travail.
- Elle est contingente, ou dépendante des conditions dans lesquelles elle se structure.
- Elle fait l'objet d'apprentissage, car contrairement au vocabulaire courant, personne ne naît compétent, mais acquiert des compétences au fil d'un processus construit dans des situations concrètes de travail.¹

Ainsi, la compétence est tributaire de l'organisation du travail, de plus il n'y a pas de compétence absolue, elle relève d'une convention ou d'une construction sociale, ce qui constitue un enjeu pour la gestion des ressources humaines.

7-Les outils de l'approche compétence :**Un outil essentiel : le référentiel de compétence :**

« Le référentiel de compétence est un outil d'appréciation à différencier du référentiel métier ou de la référentielle formation que nous présentons plus loin.

Le référentiel de compétences est un document qui répertorie les compétences à mettre en œuvre dans la situation professionnelle pour l'atteinte des objectifs. Il comporte :

- La liste des compétences requises.
- Une grille d'appréciation ». ¹

¹ibid, page 425.

8-Les niveaux de compétences :

Différents niveaux de compétences rendent possible le classement des individus et permettent à ces derniers de se situer dans une échelle. Il est indéniable que le niveau entre la personne qui vient d'entrer dans le poste et celle qui l'occupe depuis de nombreuses années est différent. Mais cette ancienneté n'est pas le seul critère ; on peut également évoquer des degrés dans les capacités et d'autres au niveau de la maîtrise du poste. On a coutume d'utiliser les classifications suivantes :

a-Classification qui tient compte de l'ancienneté dans le poste :

« -Entrant dans le poste.

-Débutant dans le poste.

-Confirmé dans le poste.

-Expérimenté dans le poste.

b-Classification en termes de capacité :

-Etre capable de repérer l'existant.

-Etre capable de comprendre et d'appliquer.

-Etre capable d'analyser et de synthétiser.

-Etre capable d'évaluer ».¹

¹ibid, page 425.

c-Classification en termes de maîtrise :

-« Ne sais pas faire.

-Sais faire avec aide.

-Sais faire seul.

-Maîtrise parfaitement ». ¹

9-L'introduction de l'approche compétence :

« En optimisant l'existant :

- **Par une politique qualité ou une demande de certification ISO qui imposent une description des emplois en termes de compétences :**

Lorsque les niveaux ont été réalisés à des fins de certification, l'entreprise peut profiter de ce temps d'avance et développer les autres applications de gestion des ressources humaines qui utilisent la description des emplois.

- **Par la politique de formation qui souhaite le maintien de l'employabilité :**

On identifié les secteurs " à risques " qui seront en sureffectif et les secteurs qui seront en déficit. On construit alors les plans d'adaptation des diverses mains d'œuvre concernées. Si nécessaire, on développe la mobilité pour permettre à des personnes menacées de se former pour occuper des postes plus accessibles, compte tenu de leurs niveaux ». ²

¹Ibid, page 425.

²SOYER Jacques, opcit, p 437.

- **Par la politique de gestion de l'emploi qui souhaite la mobilité :**

« L'entreprise n'est pas directement menacée par des sureffectifs ou des problèmes à terme de sous qualification de son personnel. Elle recherche néanmoins une bonne motivation de ces effectifs par la mise en place de filières professionnelles. Elle souhaite, par la mobilité interne, engendrer un bon climat.

- **A l'occasion d'une opération de description des emplois :**

Pour diverses raisons une entreprise peut effectuer la description de ses emplois (par exemple, pour la gestion de la polyvalence). Il s'agit d'un travail assez lourd, lorsque ce travail est mené à son terme, il semble intéressant de valoriser l'investissement temps en permettant à des salariés de se rendre mobiles. On débouche alors sur une démarche proche de la précédente.

- **A l'occasion de la mise en place d'une classification des emplois :**

Mettre en place une classification des emplois est l'une des raisons qui poussent l'entreprise à réaliser la description de ses emplois. On se retrouve dans la configuration du cas précédent »¹.

- **Comme suite logique d'un système d'appréciation du personnel :**

L'entreprise met en place un système d'appréciation du personnel. Elle demande à ses managers de faire le point sur les capacités d'évolution de chaque collaborateur, le personnel va très vite réclamer qu'on lui indique les postes de l'entreprise susceptibles d'être occupé par lui.

¹Ibid, page 438.

Si le système d'appréciation s'appuie sur une définition des compétences possédées et requises, il est alors aisé de passer aux cartes des emplois. Si l'entreprise anticipe ses futures structures, on s'oriente alors vers la gestion anticipée des emplois et des compétences (GAEC).

2-Promotion :

Pour les entreprises comme pour les salariés, la promotion interne au statut de cadre semble encore faire sens de nos jours. Pour nombre d'entreprises, la promotion cadre demeure un outil utile à la performance par la détection des talents et au management des ressources humaines pour sa dimension motivationnelle.

Et pour les salariés, le statut de cadre garde une forte attractivité autant pour le prestige social que pour les avantages qui y sont associés. Pour les entreprises, cette pratique est généralement animée par des logiques diverses, non exclusives les unes des autres : souci de conserver les compétences internes, capitalisation de l'expérience et des savoirs, souci de fidéliser les personnels et de les attacher à l'entreprise, politiques de motivation par la perspective de carrières intéressantes...

Le taux de promotion brut est défini comme le rapport entre les salariés ayant obtenu une promotion au cours de la période et l'ensemble des salariés présent en début de la période. ¹

¹Chantal Brutel, Maryse Jegou et Carole Rieu, la mobilité géographique et la promotion professionnelle des salariés : une analyse par aire urbaine, économie et statistique N°336, 200-6. (PDF).

1-Présentation des règles statutaires d'avancement et de promotion interne :

a- Les règles d'avancement : Les règles d'avancement permettent au fonctionnaire d'évoluer au sein de son cadre d'emplois. Celui-ci est d'ailleurs organisé en grade initial et en grade(s) d'avancement.

Elles comprennent l'avancement d'échelon et l'avancement de grade ou de classe.

b- L'avancement d'échelon : L'avancement d'échelon a lieu de façon continue d'un échelon à l'échelon immédiatement supérieur. Il se traduit par une augmentation de traitement sans changement d'emploi.

L'autorité territoriale peut prononcer un avancement à l'ancienneté maximale, intermédiaire ou minimale. L'avancement à l'ancienneté maximale est de droit, les autres modalités sont fonction de la valeur professionnelle de l'agent.

c- L'avancement de grade : Il permet l'accès de l'agent au grade immédiatement supérieur de son cadre d'emplois. De fait, il se traduit par une augmentation de traitement et l'accès à un emploi hiérarchiquement supérieur.

d- L'avancement de classe : Le fonctionnaire reste dans le même grade, à vocation à exercer le même niveau de fonction mais il bénéficie d'une augmentation de la rémunération.¹

¹Promotion interne : un levier de la performance pour l'entreprise. (12avril2015 /13H : 23)
[https:// www. Google. Dz/search ? q=promotion interne.](https://www.Google.Dz/search?q=promotion+interne)

C'est à la collectivité qu'il appartient de fixer, par Ces deux dernières modalités sont prononcées dans les mêmes conditions :

- une vacance doit exister dans le grade ou la classe de niveau supérieur,
- le fonctionnaire doit remplir les conditions de service effectif fixées par le statut particulier.

C'est à la collectivité qu'il appartient de fixer, par délibération, un « ratio » d'avancement (de grade ou de classe) qui détermine un nombre maximal d'agents promus.

L'avancement de grade ou de classe se fait au choix, par voie d'examen professionnel ou par concours professionnel.

2-La promotion interne

La promotion interne permet aux fonctionnaires d'accéder au cadre d'emplois supérieur.

3-Elle comporte deux modalités :

L'avancement au choix, par voie d'inscription sur une liste d'aptitude. Les d'aptitude dans la limite du nombre d'emplois qui doivent être effectivement pourvus, puis nommés sur un emploi.

Lorsque le fonctionnaire doit suivre une formation initiale la titularisation est prononcée au terme du stage par l'autorité territoriale au vu d'un rapport établi par le président du CNFPT.¹

¹promotion interne : un levier de la performance pour l'entreprise, opcit.

4- Effets de la promotion interne :

La promotion interne permet d'accéder à des fonctions et à un emploi d'un niveau supérieur, à une échelle de rémunération plus élevée et à de nouvelles possibilités de carrière.

Le fonctionnaire promu dans un nouveau corps ou cadre d'emplois peut être soumis dans ce nouveau corps ou cadre d'emplois à une période de stage.¹

5-Sept (7) astuces pour obtenir une promotion :

Toutefois, obtenir une promotion, c'est un plan qui se prépare plusieurs semaines d'avance. Il faut savoir mettre ses pions en branle, et ce, bien avant la rencontre avec votre employeur.

Quelques astuces afin de vous permettre de tirer plus adroitement votre épingle du jeu.

Astuce 1 : Savoir précisément ce sur quoi vous postulez.

Soyez informé sur la nature précise du poste que vous convoitez. Vous devez démontrer à votre patron que vous n'êtes pas simplement animé d'une vague envie d'être promu et que vous êtes parfaitement au courant de ce que vous faites.

Astuce 2 : Monter un dossier de vos réalisations :

Démontrez à votre employeur que vous avez déjà réussi à générer des résultats concrets au sein de l'entreprise. Il peut s'agir d'études de cas, des

¹Fonction publique : promotion interne, [http:// www. Google. Dz/ promotion interne](http://www.Google.Dz/promotion%20interne), 12mai 2015à 14 :58.

résultats de vos ventes annuelles, de processus de travail dont vous être l'instigateur, de l'implantation d'une nouvelle technologie, etc.

Astuce 3 : Pensez concrètement aux raisons qui motivent votre désir d'une promotion :

Pourquoi souhaitez-vous une promotion? Est-ce une étape dans votre plan de carrière? Est-ce pour amasser plus de fonds pour un projet personnel? Pensez-y et soyez honnête lorsque votre employeur vous posera la question.

Astuce 4 : Soyez dosés :

Inutile de travailler comme un forcené la semaine précédant la rencontre avec votre employeur. Mettez plutôt sur un travail de longue haleine qui démontre un intérêt et une rigueur soutenue dans votre travail. C'est plus payant.

Astuce 5 : Ne dénigrez pas vos collègues pour vous mettre en valeur :

Nul besoin d'expliquer à quel point cette méthode est douteuse et combien elle peut ternir l'image que votre patron a de vous. Si vous souhaitez vous faire valoir aux yeux de votre employeur, contentez-vous de parler de vous.

Astuce 6: Visualisez-vous avec ce en poste :

C'est une question à laquelle vous devez vous préparer à répondre : "Que feriez-vous de différent, une fois en poste?". Vous devez démontrer à votre employeur que vous avez déjà des idées en tête pour améliorer les choses dans l'entreprise. ¹

¹Sept astuces pour obtenir une promotion, [http : //www. Google. Dz. E:/promotion et formation](http://www.Google.Dz.E:/promotion%20et%20formation), 13mai2015.

Astuce 7 : Ne harcelez pas votre patron :

Ne faites pas l'erreur de presser votre employeur une fois votre discussion effectuée. Vous ne provoquerez chez lui qu'agacement et inconfort. Laissez-lui le temps nécessaire pour réfléchir et attendez qu'il revienne vers vous.

Rappelez-vous qu'une promotion est une progression qui entraîne de bons comme de mauvais côtés. Il faut être capable de démontrer à votre employeur que vous êtes prêts à relever le défi, et ce, d'abord dans vos fonctions actuelles. Inutile de lui vendre l'idée que vous seriez excellent dans un nouveau poste si vous êtes incapable de lui démontrer vos compétences avec votre présent travail.

Rappelez-vous également qu'obtenir une promotion, c'est une stratégie de longue haleine. Il faut parfois recommencer plusieurs fois avant de réussir.¹

¹Sept astuces pour obtenir une promotion, opcit.

I-Présentation de l'organisme d'accueil :**1 -Historique :****1-1 Groupe de Danone :**

Danone est une société agroalimentaire spécialisée dans les produits laitiers frais. Ses origines remontent à 1966, lorsque la fusion de deux sociétés verrières française, glaces de Boussois et verrerie Sonchoir Newrsel, a donné naissance à la société Boussois Sonchoir Neuwrsel «BSN».

En 1967, le groupe BSN réalisait un chiffre d'affaire d'environ 150 millions d'euros dans le verre plat et le verre d'emballage.

A partir de 1970, le groupe BSN engagé une stratégie de diversification dans l'alimentaire et successivement rachète, les Brasserie Kronenbourg, la société européenne de Brasserie et la société des eaux minérales d'Evian qui, à l'époque, étaient des clients importants de l'activité de verre de l'emballage du groupe BSN. A la suite de ces acquisitions, le groupe BSN est devenu le leader français de la Bière, des eaux minérales, et de l'alimentation infantile.

En 1973, BSN et Gervais Danone, un groupe alimentaire français, réalisent un chiffre d'affaire important dans les produits laitiers et les pâtes, ont fusionné devenant ainsi le premier groupe alimentaire français.

Au cours des années 70-80, le groupe BSN, après avoir cédé son activité de verre plat, a concentré son développement sur l'alimentation en Europe occidentale. Il a ainsi acquis des Brasserie en Belgique, en Espagne, et en Italie, Danone est devenu le premier producteur de yoghourts aux Etats –unis Générale Biscuits, les filiales «Biscuits» de Nabisco Inc. En Royaume-Uni et en Asie, et Galbani, le premier fabricant de fromage en Italie.

En 1989, le groupe BSN était alors le troisième groupe agroalimentaire diversifié européen, et le premier en France, en Italie, et en Espagne.

Au début des années 90, le groupe BSN a adopté une stratégie de consolidation des positions, acquises au cours des années précédentes. Le groupe a acquis Volvic en France, en renforçant ainsi sa position dans les activités d'eau en bouteille.

Pour affirmer son statut de groupe international dans l'agroalimentaire et des boissons, et pour renforcer notoriété, le groupe BSN a décidé, en 1994, de se rebaptiser « GROUPE DANONE» (BSN, société mère du groupe à cette occasion, également rebaptisée Groupe Danone).

En 1997, le groupe a engagé un important programme de recentrage sur trois métiers prioritaires à vocation mondiale (Produits laitiers frais, Boissons et Biscuits, Snacks céréaliers) qui représentent 77% de chiffre d'affaire, le Groupe Danone est le premier producteur mondial de Produits frais, le second producteur mondial de Biscuits et Snacks céréalier et le premier producteur d'eau conditionné .

En Algérie en termes des accords, le Groupe Danone a également conclu un accord de partenariat avec laiterie Djurdjura, leader du marché des produits laitiers frais (PLF) en prenant une participation de 51% dans la société Danone Djurdjura Algérie SPA (DDA).

1-2 Laiterie Djurdjura :

L'unité de fabrication de produits laitiers Djurdjura est une véritable épopée menée de bout en bout par le groupe Batouche, et cette unité est l'une des cinq filiales de ce groupe.

C'est en 1984, que mûrit dans l'esprit du groupe Batouche, l'idée de création d'une petite unité de fabrication de Yaourt dans la région d'Ingérer Amokrane avec des moyens très limités, l'unité n'a démarré qu'avec une remplisseuse de pots préforme d'une capacité de 1000 pots /heure .

Afin de parvenir à supplanter ces rivaux, et de faire face aux exigences de l'heure, aussi bien en quantité qu'en qualité le Groupe Batouche a modéré l'équipement de l'unité et il a fait entrer une équation simple « ceux qui ne travaillent pas n'ont pas d'ambitions, donc pas d'avenir dans l'entreprise», avec des efforts et un travail acharné, l'unité a réussi à acquérir en 1986 une conditionneuse thermo formeuse d'une capacité de 4000/heure .

En 1988, l'entreprise se voit dotée d'un atelier de fabrication de fromage fondu et de camembert.

En 1991, ce fut l'acquisition d'une ligne de production de crème dessert.

En 1993, une nouvelle conditionneuse est arrivée avec une capacité de production de 9000POTS/heure.

En 1995, l'entreprise DJURDJURA sort carrément de son adolescence par l'acquisition de deux conditionneuses de 12000 et 9000 pots /h.

En 1996, le groupe DJURDJURA est installé dans la zone d'activité de Taharachet AKBOU une nouvelle unité.

En 1999, construction d'une nouvelle usine de fabrication de produits laitiers (fromage fondu en portion 08 et 16 portion, fromage à pâte pressée, camembert).

En octobre 2001, signature de l'accord de partenariat avec le groupe Danone.

1-3 Partenariats « Danone Djurdjura Algérie SPA »

En octobre 2001, le leader mondial des produits laitiers frais « le groupe Danone » a conclu un accord de partenariat avec la laiterie Djurdjura, leader du marché algérien des produits laitiers frais (PLF) en prenant une participation de 51% dans la société « DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA »(DDA).

Après l'année 2002 consacrée à renouveler le site d'AKBOU et à mettre en place des outils industriels nécessaires à l'élargissement futur, la marque DANONE a été lancée en 2002.

En juin 2006 DANONE devient actionnaire majoritaire (95%) de DDA.

1-4 Situation géographique :

La DDA implanté :

- ❖ Dans une zone industrielle « Taharacht », véritable carrefour économique de Bejaia, de quelque 50 unités de production agroalimentaires et en court d'expansion.
- ❖ A 02km d'une grande agglomération (AKBOU).
- ❖ A quelque dizaines de mètres de la voie ferrée.
- ❖ A 60Km de Bejaia chef-lieu de la région et pôle économique important en Algérie doté d'un port à fort trafic et d'un aéroport international reliant diverses destinations (Paris, Marseille, Lyon, St Étienne et Charleroi).
- ❖ A 170Km à l'est de la capitale Alger.
- ❖ Par ailleurs, on trouve des acteurs économiques importants tels que Candia, Soummam, ifri...

1-5 Identification de l'entreprise(DDA) :

Le partenariat entre les deux sociétés : le groupe Danone et la laiterie Djurdjura à donner naissance à la dénomination « DANONE DJURDJURA ALGERIE » qui est l'une des filiales de ce groupe aujourd'hui.

Le siège social avant le partenariat :

- Le groupe Danone situe au 07, rue de Téhéran, 75008 Paris, France.
- Le groupe Djurdjura situe à la zone industrielle d'Akbou 06001 wilaya, Bejaia, Algérie.

Après le partenariat : le siège social de la société est : « Danone Djurdjura Algérie SPA » est situé à la zone industrielle d'Akbou (06001) Bejaia Algérie.

1-6 Forme juridique :

Le groupe Danone : la société de forme anonyme à conseil d'administration est soumise à la disposition du livre code du commerce et décret N° 67236 du Mars 1967 sur les sociétés commerciale française, et le groupe Danone a été construit le 02 Février 1899, à l'assemblée générale ex ordinaire du 13 décembre 1941, a propagé la durée de société au 13 décembre 2040.

Laiterie DJURDJURA : est une société à responsabilité limitée de nature juridique mixte, elle est constitué selon l'article 564 du code de commerce algérien entre les associés de la famille de BATOUCHE (Société familiale).

2-mission et objectifs de DANONE DJURDJURA :**2-1 Mission de DDA :**

La SPA Danone Djurdjura Algérie est spécialisée dans la production et de la commercialisation de yaourts spécialités laitières, elle commercialise près de

73600 tonnes par an (année 2004), à travers le territoire national, grâce notamment à :

- Une infrastructure de stockage de plus de 500 tonnes en un dépôt centrale et 04 dépôts régionaux.
- Un vaste réseau de distribution agréé répartis quasiment sur toutes les wilayas du pays, commercialisant exclusivement les produits de l'entreprise.

La motivation du réseau de distribution gros et détail par les différents sortes de remise qui bénéficie d'une mise à sa disposition, par DDA ; des camions frigorifiques petites tonnages, des chambres froides et des présentoirs frigorifique.

L'entreprise a réalisé en 2007 un chiffre d'affaire 80.400.36 ,96 DA produit fabriqués :

Depuis son implantation en Algérie, Danone a mené une politique de diversification en lançant en moyenne deux produits chaque année, qui est présentés comme suit :

- Yaourt ferme traditionnel.
- Seven bénéfices.
- Bioactivia aromatisé.
- Bioactivia aux fruits.
- Crème dessert (DANETTE).
- Yaourt fruité (fruit).
- Yaourt à boire (Dan' up).
- Jus (Danao).
- Petit Gervais nature.
- Petit Gervais aux fruits.

2-2 Les objectifs de l'entreprise :

L'entreprise Danone Djurdjura a des objectifs pour la réalisation que l'on peut classer comme des processus de gestion.

2.2.1 Classement par catégorie :

- Social :

Plus de 900 personnes travaillent dans l'entreprise, ce qui permet de décroître le chômage et réformer le niveau de vie.

Elle prévision aussi à ouvrir une usine qui produira un produit de santé qui visera les enfants qui ont un problème d'anémie sachant que 40 % des enfants algériens sont touchés, et c'est une usine qui ne fera pas de profit mais aussi elle va contribuer à l'absorption du chômage.

-Economique :

L'entreprise permet d'améliorer le pouvoir d'achat, elle permet aux algériens de connaître une marque de yaourt international.

-Environnemental :

Son acte envers l'environnement est positif car l'entreprise ne rejette aucun produit toxique ou polluant comme traites l'eau avant d'être rejeter puisque rejeter de l'eau non traiter représente un danger pour l'écosystème.

Minimiser les déchets en les vendant les valoriser, quantifier et suivi à l'extérieur parmi les déchets émit par DDA : Fux en fer, big bag, plastique palette en bois...est.

2-2-2 Classement à terme :

Objectif stratégique et opérationnelle :

-Objectif stratégique :

Zéro accident de travail par le système de sécurité Wise qui est un système de management.

-Objectif opérationnelle :

Chaque responsable de service doit remettre un rapport sur son travail chaque fin du mois, et leurs objectifs dans le temps avenir envers l'entreprise.

2-La structure de l'organique de l'entreprise :

3-1 L'organigramme :

L'organigramme éclaircis sur la répartition des tâches et des activités. Sur les liaisons hiérarchiques fonctionnels et de conseil existants. Il n'est qu'une image de la structure à un moment précis de la vie de l'entreprise.

3-1 Missions et tâche de différentes directions :

La direction générale(DG) :

Elle se trouve à Alger. Elle se place à la tête hiérarchique, présenté par le directeur adjoint. La direction générale(DG) est chargée de l'élaboration des plans des budgets annuels, des investissements et des engagements financiers, elle a également pour mission la coordination et la motivation des autres directions.

4-La direction finance-comptabilité (FC) :

➤ Elle collecte, traite et interprète les informations relatives aux frais matériels, juridiques et économiques ayant une incidence patrimoniale pour l'entreprise, elle a également pour mission d'établir les reçus d'encaissement et les bons de caisses dépensés, d'analyser les situations comptables, de participer aux inventaires comptables des stocks et de présenter chaque fin du mois les états de rapprochement des comptes bancaires.

Elle est composée de trois (3) services :

a- Service comptabilité générale : le rôle de ce service consiste à :

- ◆ Gérer les investissements ;
- ◆ Gérer les salaires ;
- ◆ Vérifier la conformité des factures ;

- ◆ S'occuper de toutes les charges mensuelles (location véhicules, le gaz, l'électricité, l'eau, le téléphone...)

b-Service comptabilité analytique :

Ce service a pour mission de calculer les couts, de déterminer pour chacun de produit fabriqués, son cout de production, son cout de distribution, son prix revient, le résultat obtenu sur sa vente avec une signification économique.

c-Section trésorerie :

Ce service est chargé de :

- Enregistrer toutes les opérations bancaires ;
- établir des états de rapprochement bancaires périodiques (état comparatif entre les opérations enregistrées par les trésoreries et par la banque) ;
- transmettre ces informations au comptable chargé d'établir les chèques de paiement.

5- La direction de ressources humaines(DRH) :

Cette direction s'occupe de la gestion de toutes les ressources humaines dans l'entreprise et parmi ces activités on trouve :

- Occupé de l'emploi et de recrutement, l'absentéisme, les payes, la rémunération, la gestion des carrières, la promotion, la gestion des compétences, la mobilité professionnelle. La gestion de départ, la gestion des salaires.
- Développement des systèmes de formation entre les différents services.
- Création des systèmes d'organisation et de management.
- Développement du nombre de contrat à durée déterminée lors de recrutement.

- La gestion et l'organisation du temps de travail et la détermination des propriétés.
- La fonction des organisations de système sociale.

6-La fonction d'intégration sociale.

- Le contrôle du travail au sein de l'entreprise.
- Fait le bilan social.
- Gestion des moments difficiles.
- L'organisation des syndicats.
- La communication interne et externe.

a- La direction projet :

Elle dépend de la direction générale(DG), c'est l'organe qui s'occupe de la réalisation des projets, elle a pour mission :

- La réalisation de tous les travaux de génie civil ;
- Le choix des fournisseurs ;
- L'installation de tous les équipements techniques, électriques et mécaniques.

b- La direction d'achat :

Elle établit un plan d'approvisionnement et prend en compte le besoin des ateliers en matière première et les autres investissements comme les machines et les outils de production.

Le département d'approvisionnement se compose de trois(3) sections:

➤ Section collecte de lait :

Ce service est chargé de collecte du lait frais qui provient des vaches sur la base d'une politique d'achat de négociation avec de nombreuses firmes.

➤ **Section matière première et emballage :**

Ce service a pour mission de fournir à « Danone Djurdjura » le nécessaire en matière (la poudre, le lait, les fruits, le sucre, le cacao et les matières nécessaires à l'emballage des produits.

➤ **Section investissement :**

Ce service a pour mission :

- Achat des outils de production ;
- Achat de pièces de rechange ;
- Achat de machine et fournitures.

7-La direction commerciale :

Elle est constituée de (2) département :

❖ **Département contrôle qualité et assurance alimentaire :**

Il a la fonction de superviser les activités d'analyse physico-chimique et bactériologique des matières premières, d'assister et de suivre l'application des bonnes pratique de production (système de sécurité alimentaires) et de conseiller les structures de l'entreprise en matière de management qualité .

Le groupe « Danone Djurdjura Algérie » effectue plus de 2000 contrôles par jour sur ses yaourts, ces contrôles suivent soigneusement les normes imposées par les experts internationaux.

Ce département est composé de trois(3) sections :

❖ **Section certification :**

Elle est chargée de contrôler toutes les normes d'hygiènes, les normes Internationales et la recherche de la performance du management qualité.

❖ **Section processus :**

Elle est chargée de suivre et de surveiller la sécurité alimentaire ; les contrôleurs veillent sur contrôle à chaque stade de fabrication.

❖ **Section laboratoire :**

Laboratoire de « Danone Djurdjura Algérie » se divise en trois laboratoires :

Laboratoire physico-chimique :

Ce laboratoire procède au contrôle de la matière première avant de l'utiliser, le test des échantillons à différentes étapes de production, par exemple (le test des dosages de poudre de lait, le test de dosage de la matière première).

Laboratoire microbiologique :

Dans ce laboratoire ils effectuent des tests microbiologiques sur les échantillons de lait.

Laboratoire traitement des eaux :

Ce laboratoire est chargé de contrôler la qualité de l'eau des chaudières.

8-Département développement :

Ce département est chargé de :

- Former les travailleurs afin de développer leur compétence.
- Augmenter les parts de marché en inventant de nouvelles recettes afin de différencier les produits de ceux de la concurrence.

La direction opération :

Le chef de département opération a pour mission de :

- ❖ Suivre l'exécution des programmes de production.
- ❖ Elaborer les normes qualitatives et quantitatives de l'unité.
- ❖ Elaborer en collaboration avec les autres plans annuels de production.

La planification quant à lui :

- ❖ Il assure le traitement des rapports journaliers de production ;
- ❖ Il analyse les écarts de réalisation par rapport aux prévisions ;
- ❖ Il suit le programme mensuel de production.

1 -La définition de la formation chez DDA :

Est l'ensemble des actions capable de mettre les individus et les groupes en état d'assurances avec compétences, leur tâche actuelle ou celle qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation, elle permet de réduire les écarts entre le profil de poste et celui de travailleur en élevant sa qualification.

2- la politique de formation chez Danone Djurdjura Algérie :

Leur ambition : faire de la formation ;

- Un outil de développement au service de la vision
- Un incontournable levier pour garantir leur performance individuelle et collective
- Un instrument de développement et rétention des capacités.

3- Les règles d'or de formation :

- Evaluation annuelle des nécessités en développement de chaque travailleur (savoir, savoir-faire, savoir être) par son responsable pour atteindre les objectifs business.
- Validation de la faisabilité et adéquation avec les ressources humaines, métier et le responsable de formation.

Evaluation des actions de formation génératrice de changement.

4- les indicateurs clefs de formation :

- Nombre danoners formé
- nombre d'heure de formation

-Adéquation par rapport au PDI

-Danoners formé vos objectives 24h

5- les types de formation effectuée par Danone Djurdjura Algérie :

Les différentes types de formation qui s'effectuent dans l'entreprise sont fixés par rapport aux besoins constatés au personnel dans l'entreprise, parmi ces types on trouve :

a -Formation d'entraînement : formation de quelque heure ou plusieurs mois selon la complexité des tâches auxquelles le salarié doit s'adapter, elle se fait sur le même lieu de travail.

b-Formation d'apprentissage : formation initiale sur le lieu de travail permet à une personne d'acquérir la compétence exigée par le métier auquel elle est destinée.

c -Formation sur le tas : formation par laquelle une personne apprend en même temps qu'elle effectue diverses tâches se habitue avec différents procédés et méthodes utilisés dans une profession ou métier, en vue d'arriver à accomplir son travail avec satisfaction et à devenir ainsi de plus en plus compétent.

d-Formation recyclage : formation par laquelle une personne met à jour sa compétence dans une discipline, une technologie ou métier. Cette formation est nécessaire pour continuer d'un autre approprié ou plus intéressant qui pourrait être occupé dans le futur.

e-Formation perfectionnement : formation qui consiste généralement à préparer l'employeur à occuper un poste hiérarchique.

6- Les objectifs de formation chez Danone Djurdjura Algérie :

- Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation.
- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des emplois.
- Maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation.
- Aider les nouveaux recrues à s'intégrer plus facilement dans l'entreprise.
- Améliorer les expressions orales des employés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur lieu de travail.
- Donner la conversion aux salariés qui perdent leur emplois afin d'accéder à d'autres emplois exigeant des compétences différents.
- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale.
- Permettre à la direction de repérer les employés les plus qualifiés pour une promotion.
- S'adapter aux besoins de l'environnement toujours changeant.
- Satisfaction, intégration et motivation des travailleurs.
- L'amélioration de la productivité.
- Favoriser les relations interpersonnelles.

II-La présentation et l'analyse des données par des tableaux :

1- les données personnelles :

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

Sexe	Fréquence	%
Homme	41	73,59
Femme	12	26,41
Totale	53	100

Le tableau montre que la majorité des membres de notre échantillon d'étude sont de catégorie masculine, avec un pourcentage de 73,59 % face à un pourcentage de 26,41% du sexe féminin.

Ce taux de catégorie masculine peut être expliquée par la méthode de travail appliquée à l'organisme Danone Djurdjura Algérie, cette méthode qui s'appuie sur le contact direct avec la machine suite à une nouvelle technologie, et bien sûr là où il y a la machine, c'est l'homme qui intervient, car les femmes s'occupent beaucoup plus de l'administration.

Tableau N°2 : la répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge :

Age	Fréquence	%
[20-30ans [7	13,20
[30-40ans [34	64,16
[40-55ans [12	22,64
Total	53	100

Dans ce tableau, nous relevons un taux de 64,16% des enquêtées appartiennent à la catégorie d'âge entre (30-40ans), vient en deuxième place celle de (40-55ans) avec un pourcentage de 22,64 % accompagné de la catégorie qu'est entre (20-30ans) avec un pourcentage de 13,20 %.

A partir de les deux catégories les plus dominantes au sein de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie, on constate que cette entreprise encourage le recrutement, et privilège aussi le facteur d'ancienneté et d'expérience.

Tableau N° 3 : la répartition de l'échantillon selon la situation familiale :

Situation familiale	Fréquence	%
Célibataire	14	26,41
Marié	39	73,59
Total	53	100

Ce tableau montre que la situation matrimoniale la plus élevée est celle des mariés avec un taux de 73,59% par rapport aux célibataires avec un taux de 26,41% ;

Cela indique que les mariés sont majoritaires, ce qui veut dire qu'il y a une certaine stabilité d'emploi dans cette entreprise, ainsi les avantages accordés aux travailleurs leurs ont permis d'avoir une certaine assurance pour fonder des foyers.

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

Niveau d'instruction	Fréquence	%
Moyen	5	9,43
Secondaire	5	9,43
Universitaire	43	81, 14
Total	53	100

Dans ce tableau, nous remarquons que la majorité des travailleurs ont un niveau universitaire avec un taux de 81,14%, tandis que le niveau secondaire et le moyen représentent le même taux avec 9,43%.

La plupart des cadres ont un niveau universitaire, l'une des exigences de la tâche c'est le diplôme d'étude supérieur par ce qu'il s'agit tâches qui exigent des hautes qualifications, mais il y a aussi des cadres de niveau moyen et secondaire qui sont considérés par leurs expériences professionnel et leur ancienneté.

Tableau N°5 : la répartition de l'effectif selon l'ancienneté é dans le poste :

Ancienneté dans le poste	Fréquence	%
1 mois-5ans	38	71,69
6ans-12ans	13	24,52
13ans et plus	02	3,78
Total	53	100

Ce tableau montre la répartition des enquêtés selon l'ancienneté dans le poste, comme suit : de (1 mois à 5ans) avec un pourcentage élevé avec 71,69%, par

rapport aux catégories (6ans à 12ans) avec un pourcentage de 24,52% et (13 ans et plus) avec un pourcentage de 3,78% seulement.

Nous avons constaté que Danone Djurdjura Algérie, a un taux très élevé entre (1mois à 5ans) grâce à la politique de promotion suivie dans l'organisme.

Tableau N°6 : la répartition des effectifs selon l'ancienneté dans l'entreprise :

L'ancienneté dans l'entreprise	Fréquence	%
1ans- 6ans	22	41,51
7ans-12ans	12	22,65
13ans et plus	19	35,84
Total	53	100

Ce tableau montre que la majorité des membres ont (1ans à 6ans) d'expérience avec un pourcentage de 41,51% et la catégorie de (13ans et plus) est représentée avec un pourcentage de 35,84%, et le taux le plus inférieur c'est celui de la catégorie entre (7ans à 12ans).

Nous avons constaté que l'entreprise favorise les chances d'accéder à la formation pour promouvoir à des postes adéquats.

2-la formation au sein de l'entreprise :**Tableau N°7 : la relation entre la formation suivie dans l'organisme et le sexe:**

formation suivie sexe	Oui		Non		total	
	F	%	F	%	F	%
Homme	38	71,69	3	5,66	41	77,35
Femme	12	22,64	0	0	12	22,61
total	53	94,34	3	5,66	53	100

Selon les données de ce tableau on remarque un effectif très élevé pour le suivi de la formation avec 94,34% pour les deux catégories.

La catégorie masculine représente un pourcentage de 71,69% et la catégorie féminine avec un pourcentage de 22,64%, par contre on a noté 0% des femmes et 5,66% d'hommes qui n'ont pas suivi des formations.

D'après cela on remarque que l'entreprise Danone Djurdjura Algérie encourage la formation pour le bon fonctionnement de l'entreprise, et toutes les femmes ont suivi la formation car elles s'occupent beaucoup plus des postes administratifs qui nécessitent la mise à jour de savoir et de savoir-faire.

Tableau N°8 : la relation entre le type de la formation le plus bénéficiaire et le niveau d’instruction :

Type de formation niveau d’instruction	De courte durée		Diplômante		Autre		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Secondaire	04	7,54	01	0	0	0	5	9,44
Moyen	05	9,44	0	0	0	0	5	9,44
Universitaire	38	79,69	03	5,66	2	3,77	43	81,12
Total	47	88,67	4	7,55	2	3,77	53	100

D’après ce tableau 71,69% de nos enquêtés sont des universitaires qui ont bénéficié de la formation de courte durée ,et la catégorie des moyens avec un pourcentage de 9,44 % , et celle des secondaires avec un pourcentage de 7,54% , et l’autre type de formation diplômante, pour le deuxième niveau universitaire et secondaire avec un total de 7,55% et les autres types de formation avec 3,37%.

On constate que la plupart des travailleurs de l’entreprise Danone Djurdjura Algérie ont bénéficié de la formation de courte durée par ce que dans une entreprise de production il faut souvent améliorer les compétences des travailleurs pour un bon rendement.

Tableau N°9 : la répartition de l'échantillon selon les objectifs de la formation suivie :

Les objectifs de la formation	Fréquence	Total
La maitrise du poste	25	47,16
La performance	14	26,42
Améliorer les compétences	14	26,42
Total	53	100

On observe dans ce tableau un taux élevé avec un pourcentage de 47,16% pour la maitrise de poste et les deux autres avec un taux égal de 26,42%.

On constate que les travailleurs de cet organisme s'intéressent à la maitrise du poste pour un bon déroulement du travail, et aussi ils suivent des formations pour le besoin de la performance, et l'amélioration de leurs compétences pour un bon fonctionnement de l'entreprise et aussi pour le rendement.

Tableau N°10 : la répartition des effectifs selon la satisfaction des salariés de la formation :

Satisfaction de la formation	Fréquence	%
Oui	48	90,56
Non	05	9,44
Total	53	100

Dans ce tableau on constate que les travailleurs dans leur totalité sont satisfaits avec un pourcentage de 90,56%, tandis que 9,44% de nos enquêtés ne sont pas satisfaits de la formation.

On constate que la plupart des travailleurs sont satisfaits de la formation car l'entreprise offre des formations de qualité pour répondre aux exigences du poste, ensuite la deuxième catégorie affirme que les formations proposées ne sont pas satisfaisantes car pour eux les travailleurs doivent suivre des formations à jour.

Tableau N°11: la répartition des effectifs selon le choix de la formation :

Politique de formation	Fréquence	%
Choisie	48	90,56
Proposée	5	9,44
Total	53	100

Dans ce tableau on remarque un effectif très élevé pour la première catégorie qui représente un pourcentage de 90,56% des enquêtés qui affirment que la formation est choisie par eux-mêmes, alors que la deuxième catégorie qui représente un pourcentage de 9,44% des salariés qui n'ont pas choisi la formation, mais cette dernière a été proposée par l'entreprise.

On constate alors que l'entreprise Danone Djurdjura Algérie, donne la chance à ces travailleurs de choisir les formations qui leur conviennent pour bien accomplir leurs tâches et contribuer à la performance et au bon fonctionnement de l'entreprise.

Tableau N°12 : la relation entre la formation la formation comme un moyen et le sexe :

formation comme moyen sexe	Adaptation		Motivation		Intégration		promotion		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Homme	7	13,20	29	54,71	4	7,55	1	1,89	41	77 ,55
Femme	3	5,66	4	9,55	4	7,55	1	1,89	12	22,65
Total	10	18,86	33	62,26	8	15,1	2	3,78	53	100

On observe dans ce tableau que les deux catégories sont élevées avec un pourcentage de 62,26% pour la motivation et 18,86% pour l'adaptation alors que les deux autres catégories sont moins élevées, avec un pourcentage de 15,1% pour l'intégration et 3,78% pour la promotion.

On résulte alors que la plupart de nos enquêtés considèrent que la formation est un moyen de motivation et d'adaptation pour la satisfaction des besoins des travailleurs en particulier, et l'entreprise en général.

L'autre catégorie considère que la formation est un moyen d'intégration dans le milieu de travail, et la minorité pense que la formation est un moyen de promouvoir à des postes qualifiés.

Tableau N°13 : la répartition de notre effectif selon les conditions de déroulement de la formation :

Condition de déroulement de la formation	Fréquence	%
Excellente	17	32,07
Satisfaisante	33	62,27
Insuffisante	03	5,66
Total	53	100

On observe dans ce tableau que la plupart des salariés considèrent que les conditions de déroulement de la formation sont satisfaisantes avec un taux élevé de 62,27%, et moins élevé pour la catégorie excellente avec un pourcentage de 32,07% , et pour la catégorie qui pense que les conditions de déroulement était insuffisantes, elle est représentée avec un pourcentage de 5,66%.

On constate que l'entreprise Danone Djurdjura Algérie, vise toujours à la performance et à la satisfaction des besoins des travailleurs, et à l'amélioration des conditions de déroulement de la formation, afin de satisfaire leurs besoins dans l'entreprise.

Tableau N°14 : La relation entre les attentes personnelles de la formation et le niveau d'instruction :

Attentes Personnelles Niveau D'instruction	Satisfaction personnel		Niveau de vie supérieur		Autres		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Universitaire	25	47,16	7	13,20	10	18,80	42	79,22
Moyen	03	5,66	1	1,90	1	1,90	5	9,46
Secondaire	04	7,55	2	3,77	0	0	6	11,32
Total	32	60,57	10	18,87	11	20,76	53	100

Dans ce tableau on remarque que 79,22% des salariés sont des universitaires dont 47,16% salariés visent à une satisfaction personnelle, et 13,20% pour un niveau de vie supérieur, et 18,86% pour autre chose.

Aussi on trouve un pourcentage de 9,46% pour le niveau moyen, et un taux de 5,66% pour la satisfaction personnelle et un niveau égal entre le niveau de vie supérieur et autre chose avec un pourcentage de 1,90%. Enfin, on trouve pour le

niveau secondaire un pourcentage de 7,55% pour la satisfaction personnelle, et 3,77% pour un niveau de vie supérieur et 0% pour autre chose.

On constate que la plupart de nos effectifs vise à une satisfaction personnelle dans l'entreprise pour améliorer le rendement, afin de permettre la mise à jour et le renouvellement des connaissances des salariés.

Tableau N°15 : la répartition des effectifs selon les besoins d'une formation complémentaire :

Besoin d'une formation complémentaire	Fréquence	%
Oui	47	88,67
Non	6	11,33
Total	53	100

On remarque dans ce tableau que 88,67% des enquêtés ont besoin d'une formation complémentaire actuellement, alors que seulement 11,33% affirment le contraire.

On constate que pour ceux qui ont besoin d'une formation complémentaire, ce sont ceux qui cherchent un plus de savoir et de savoir-faire, et ceux qui n'ont pas besoin de cette formation complémentaire c'est par rapport à leur ancienneté dans le poste, ou à l'expérience qu'ils ont acquis, et qui leur permet d'assurer leurs tâches facilement.

Tableau N°16 : la relation entre les raisons qui poussent à suivre une formation complémentaire et le sexe :

Raisons qui Poussent à F.C Sexe	Sécurité		Motivation		Amélioration		autre	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Homme	16	30,18	16	30,18	9	16,98	41	77,35
Femme	03	5,67	4	7,54	5	9,43	12	22,65
Total	19	35,85	20	37,73	14	26,42	53	100

Les données de ce tableau représentent un taux élevé pour la catégorie masculine avec un pourcentage avec 30,18%, et un faible taux pour la catégorie féminine de 5,67% pour la sécurité.

Un taux élevé pour la catégorie masculine de 30,18%, et un faible taux pour la catégorie féminine avec un pourcentage de 7,54%, pour la nouvelle technologie, un taux élevé pour la catégorie masculine avec un pourcentage de 16,94%, par rapport à un taux faible pour la catégorie féminine avec un pourcentage de 9,43% pour l'amélioration.

On constate que nos effectifs ont besoins de sécurité par rapport à leur travail occupé et la maîtrise de nouvelles technologies pour améliorer leurs compétences et connaissances, pour arriver au bon fonctionnement de

l'entreprise et une satisfaction personnelle, notamment le développement des compétences des salariés.

Tableau N°17 : la répartition des effectifs selon les situations professionnelles qui nécessitent une formation :

Les situations qui nécessitent une formation	Fréquence	Total
Nouvelle méthode de gestion	19	35,84
Nouvelle technologie	31	85,49
Autre situations	3	5,67
Total	53	100

On observe dans ce tableau que selon notre effectif la situation qui nécessite plus la formation c'est la nouvelle technologie avec un pourcentage de 58,49%, vient en suit les nouvelle méthodes de gestions avec un taux moins que le premier, avec un pourcentage de 35,84%, en fin les autres situations avec 5,67%.

On constate que les situations qui nécessitent une formation s'expliquent par les mutations technologiques qu'a connu le monde du travail et par la politique de Danone Djurdjura Algérie qui consiste à acquérir d'avantage de technologie afin d'augmenter sa capacité de production.

Il y a aussi les nouvelles méthodes de gestion, efficaces et appropriés afin d'éviter toute forme de gaspillage, que Danone entant que groupe international a adoptées.

3-Promotion et compétence :

Tableau N°18 : la relation entre le bénéfice de la formation et le sexe :

Bénéfice de formation sexe	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Homme	33	62,26	8	15,09	41	77,35
Femme	9	16,98	3	5,67	12	22,65
Total	42	79,24	11	20,76	53	100

On observe dans ce tableau que le pourcentage le plus élevé, c’est celui de la catégorie masculine avec 77,35%, on trouve 62,26% des salariés ont bénéficié de la formation, et 15,09% n’ont pas bénéficié de cette dernière, et aussi un taux de 22,65% pour la catégorie féminine, avec 16,98% des femmes qui ont bénéficié et 5,67% qui n’ont pas bénéficié de la formation.

On constate que la catégorie masculine est la plus bénéficiaire de la formation parce que cette catégorie occupe des tâches plus complexes qui nécessitent des formations qui leur permettent de découvrir un nouvel environnement professionnel, et de développer une ouverture sur des nouvelles idées, et pour les cas qui n’ont pas bénéficié des formations peuvent être expliqués par leur nouveauté, comme on peut aussi expliquer le fait que les femmes ont beaucoup

bénéficié de ces formations par le fait qu'elles occupent des postes administratifs qui demandent toujours la mise à jour des informations.

Tableau N°19 : la répartition des effectifs selon la suffisance des compétences après la formation :

Suffisance de compétence après la formation	Fréquence	%
Oui	40	75,47
Non	13	24,53
Total	53	100

Dans ce tableau on remarque 75,47% des salariés ont acquis suffisamment de bagage après la formation par contre 24,53% des enquêtés n'ont pas suffisamment de compétences après la formation.

On constate que cette entreprise vise souvent à donner un maximum d'informations pour ces travailleurs et que ces derniers seront satisfaits avec une suffisance de compétences et de connaissances.

Cela s'explique par le fait que la formation est un moyen pour valoriser le salarié, on lui permettant d'améliorer ses connaissances pour occuper des postes supérieurs.

Donc la formation est un moyen de développement des compétences et la mise à jour des connaissances des travailleurs facilite l'adaptation aux exigences

du poste, ce qui permet le développement des salariés et aussi celui de l'entreprise.

Tableau N°20 : la relation entre l'ancienneté dans le poste et l'aide de la formation à la promotion :

L'aide de F.à la promotion Ancienneté dans le poste	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
1mois – 5ans	33	62,26	04	7,55	37	69,81
6ans – 12ans	10	18,86	03	5,68	13	24,54
13ans et plus	02	3,77	01	1,88	03	5,65
Total	45	84,89	8	15,11	53	100

On observe dans ce tableau que les trois catégories d'ancienneté affirment que la formation aide à la promotion avec un pourcentage de 84,89% .par contre 15,11% des travailleurs disent que la formation n'aide pas à la promotion.

Il apparait clairement que la majorité affirme que la formation aide à la promotion, cela s'explique par la jeunesse de notre effectif ; la majorité vient d'être recrutée donc ils sont dans la nécessité de faire le maximum de formation afin de promouvoir à des postes adéquats et d'assurer la rentabilité à l'entreprise.

Tableau N°21 : La répartition des effectifs selon les compétences nécessaires qui permettent la promotion :

Les compétences qui permettent la promotion	Fréquence	%
Oui	48	90,56
Non	05	9,44
Total	53	100

D'après les données de ce tableau on observe un taux de 90 ,56% des salariés ont les compétences nécessaires qui leur permettent la promotion et un taux moins élevé avec un pourcentage de 9,44% n'ont pas des compétences nécessaires qui permettent la promotion.

On constate que la plupart des travailleurs ont les compétences nécessaires cela s'explique par la place et l'importance de la formation pour bien former et donner des compétences nécessaires qui permettent la promotion .Et pour le cas de ceux qui pensent que leurs compétences ne leur permettent pas la promotion, s'expliquer par les nouveaux recrutements dans l'entreprise.

Tableau N°22 : La répartition de l'effectif selon le poste souhaité après la formation :

Poste souhaité	F	%
Responsable	23	43,40
Dirigeant	10	18,86
Chef d'équipe	20	37,74
Total	53	100

D'après les données de ce tableau on observe un taux très élevé de 43,40% pour ceux qui veulent un poste de responsabilité et un taux de 37,74% pour les chefs d'équipe et un taux de 18,86% pour les dirigeants.

On constate que la majorité de nos effectifs souhaitent d'occuper un poste de responsabilité par rapport aux chefs d'équipe et les dirigeants.

Cela peut s'expliquer par les promesses que cette entreprise offre à ces travailleurs afin d'occuper des postes qualifiés et d'adapter leurs savoir et savoir-faire aux exigences des postes.

Tableau N°23 : la relation entre le type de la formation qui permet la promotion et le sexe :

Type de Formation sexe	Diplômante		Professionnelle		Autres		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Homme	30	56,60	6	11,32	5	9,43	41	77,35
Femme	5	9,43	3	5,66	4	7,54	12	22,65
Total	35	66,03	9	16,98	9	16,97	53	100

On observe dans ce tableau un taux élevé de 66,03% des deux catégories, qui ont suivi une formation diplômante qui leur permettent la promotion, par rapport à les deux taux égale de 16,98%.

On constate que les effectifs de Danone Djurdjura Algérie, ont le choix dans les types de formation l'essentiel c'est de se former de plus en plus pour l'accomplissement de leurs tâches.

Tableau N°24 : la relation entre la formation comme un outil de développement des compétences des travailleurs et le sexe :

Formation comme outil sexe	Oui		Non		total	
	F	%	F	%	F	%
Homme	44	75,48	1	1,88	41	77,48
Femme	11	20,76	1	1,88	12	22,64
total	51	96,24	2	3,76	53	100

D'après les données de ce tableau, on observe un taux élevé avec un pourcentage de 96,24% des salariés qui considèrent que la formation est un outil de développement des compétences, et un taux faible avec un pourcentage de 3,76% qui considèrent que la formation n'est pas un outil de développement des compétences.

On remarque que les effectifs de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie sont tous bénéficiaires de la formation qui leurs ont suivi de développer leurs compétences, cela peut s'expliquer par l'encouragement de la formation par cette entreprise, et la deuxième catégorie qui pense que la formation n'est pas un outil de développement des compétences, s'explique par l'insuffisance des formations suivies dans l'entreprise.

Tableau N°25 : la répartition de l'effectif selon les offres proposées par l'entreprise après la formation :

L'entreprise garantie	F	%
Promotion	18	33,96
Prime	5	9,44
Autre	30	56,60
Total	53	100

On observe dans ce tableau qu'un pourcentage de 55,60% de notre échantillon affirme que l'entreprise offre autres choses après la formation, et un pourcentage de 33,96% pour la promotion et seulement 9,44% pour les primes.

On constate que la plupart de ces effectifs disent que l'entreprise DDA offre autres choses après la formation qui peut être un voyage, un cadeau (comme des ordinateurs des téléphones portable...), prime, cela pour bien motiver les travailleurs pour le bon fonctionnement de l'entreprise et la satisfaction de son personnel.

Tableau N°26 : la répartition de l'effectif selon la disponibilité des postes qui correspondent à leurs compétences :

Disponibilité des postes	F	%
Oui	39	73,58
Non	14	26,42
Total	53	100

D'après les données de ce tableau, on remarque un taux élevé de 73,58% des salariés affirment la disponibilité des postes qui correspondent à leurs compétences, et un taux très faible de 26,42% pour ceux qui disent qu'il n'y a pas de postes qui correspondent à leurs compétences.

On constate que nos effectifs pensent qu'il existe des postes qui correspondent à leur compétences, cela indique la multitude des postes au sein de l'entreprise, et l'autre catégorie qui dit qu'il n'y a pas de poste qui correspondent à leurs compétences, cela s'explique par le manque d'ancienneté et d'expérience dans l'entreprise.

Interprétation des résultats :

Pendant notre étude effectuée au sein de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie, et suite aux résultats obtenus à travers l'analyse des données collectées, nous constatant que nos hypothèses sont confirmées.

Concernant la formation au sein de cette entreprise, nous avons constaté que Danone Djurdjura Algérie assure des formations pour ses travailleurs, dont le taux est de 96, 24% dans le but de leurs permettre d'acquérir de nouvelles compétences afin de faciliter l'exécution des tâches dans le domaine du travail.

Donc, à partir de ces résultats on peut dire que la première hypothèse a été confirmée, c'est-à-dire « la formation permet aux travailleurs de développés leurs compétences ».

Concernant la deuxième hypothèse nous avons constaté que cette entreprise permet de promouvoir à des postes qualifiés avec un taux de 84,89%, pour savoir à quel point ces formations ont été bénéfiques. Et d'après les représentations des travailleurs vis-à-vis des formations effectuées on peut dire que ces dernières sont considérées comme un outil qui permet de promouvoir a des postes qualifiés.

L'entreprise propose également différents types de formation.

A travers ces formations, les aptitudes des salariés s'améliorent, ils s'adaptent facilement aux exigences des postes, ce qui leur donne la possibilité d'occuper des postes supérieurs.

D'prés ces résultats, on arrive à valider et à confirmer la deuxième hypothèse qui s'énonce « la formation permet de promouvoir a des postes adéquats ».

Conclusion :

En manière de conclusion, nous n'avons constaté que l'entreprise dans le cadre de son organisation et pour qu'elle puisse accéder son étape de développement, elle doit s'intéresser à ses ressources humaines, car ces dernières présentent le pilier sur lequel s'effectuent toute les politiques de développement économique et social, et le bon fonctionnement d'une entreprise quelle que soit la nature de son activité dépend nécessairement de la valeur des hommes qui la gèrent.

C'est pour cela, qu'aujourd'hui toutes les organisations travaillent sur l'objectif de former ces salariés, pour faire face aux changements technologiques, et aux exigences du marché du travail.

La ressource humaine est la richesse et le capital le plus précieux et le plus important des entreprises. La formation étant l'un des moyens de son développement et de sa promotion pour prendre en charge l'ensemble des défis qui permettront aux entreprises de se placer au niveau requis par le contexte d'internationalisation des marchés et de compétitivité à tous les niveaux.

La formation est un investissement qui permet d'améliorer la compétitivité des entreprises, leur productivité ; elle est partie intégrante de leur politique de gestion des ressources humaines. Elle constitue également une condition nécessaire à tout processus d'innovation ou de changement, dans la mesure où elle permet d'adapter et de développer les compétences des travailleurs en fonction des évolutions des emplois, du contexte et des connaissances dans les différents domaines.

En effet, la formation n'est pas une fin en soi, elle se justifie par sa contribution à un processus d'ensemble de gestion et de développement des ressources humaines. Elle permet de développer les compétences, et constitue un

moyen de communication, de motivation et d'implication des hommes aux changements.

Ajoutons à cela les formations proposées par l'entreprise Danone Djurdjura Algérie pour ses salariés, qui leur permet l'actualisation de leurs connaissances qui seront utiles pour se développer et avancer rapidement dans la construction des compétences pertinentes.

Enfin le développement des compétences ne peut être construit que si le salarié et l'entreprise y mettent des efforts nécessaires et aussi par l'accord des intérêts des uns et des autres dans le sens de permettre aux salariés de développer leurs connaissances et aux entreprises de développer leur capacité d'adaptation et de productivité.

La liste bibliographique

Les ouvrages principaux :

- 1-Andre Guittet, Développer les compétences, 2^{ème} édition, Paris, 1998.
- 2-Ardouin Thierry, Ingénierie de formation pour l'entreprise, édition Dunod, Paris, 2003.
- 3-Bassoyer De Hortes, Henri, Générales ressources humaines, concept et outil, 2^{ème} édition, éd organisation, Paris 1990.
- 4-Cadin Loïc et autres, GRH pratique et éléments de théorie, édition, Dunod, Paris, 1999.
- 5-Chole Ghillot-Soulez, La gestion des ressources humaines, 7ème édition, léxentenso, 2014, 2015.
- 6-Faycel Benchemam, Géraldine Galindo, Gestion des ressources humaines, 4ème édition, paris, 2013.
- 7-Henri Gohore, Ingénierie de la formation (2^{ème} partie), campc Abidjan, du 13au 24 juillet 2007.
- 8-Hodsey Alain et autres, Formation en entreprise(les clés de réussite), édition des CCI Sa, Belgique, 2009.
- 9-Le Boter FG, Ingénierie et évolution des compétences, 3^{ème} édition, édition organisation, Paris, 1999.
- 10- Marcel Pariat, Joëlle Allouche-Benayoun, Guide de l'insertion professionnelle et sociale, Dunod, Paris, 1998.
- 11-Ramani, Gestion des ressources humaines-la formation, in direction des ressources humaines, direction général de la sureté national, Avril2003.

12-Sekiou.L, Gestion des ressources humaines « concept et outils » édition organisation, Paris, 2002.

13-Sid Ahmed Bornouane, Le management des ressources humaines, étude des concepts approches et outils, développées par les entreprises américaines Offia des publications univers, 02-2010.

14-Soyer Jacques, Fonction formation, 3^{ème} édition, organisation, Paris, 1998, 1999, 2003.

Ouvrages méthodologiques :

1-Angers Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales, 11^{ème} édition, Casbah, Alger, 1997.

2-François de Singly, L'enquête et ses méthodes, 2^{ème} édition, Armand Colin, Paris, 2006.

Les dictionnaires :

1-Bruno Alain et autres, Dictionnaire d'économie et des sciences sociales, édition Ellipses, Paris, 2005.

2-Jean Claude Géhenne, Dictionnaire thématique de science économique et sociale, édition Dunod, Paris, 1995.

3-Larousse

Les sources électroniques :

1- Encarta 2009.

2- Chantal Brutal, Marges Jegou et Carole Rieu, La mobilité géographique, et la promotion professionnelle des salariés, une analyse par aire urbaine, économique et statistique N°336, 200-6(PDF).

- 3- François- Marie Gérard, La formation, moyen de l'efficacité professionnelle, 2008.
- 4- Promotion interne : un levier de la performance pour l'entreprise
[https://www.google.dz search 29 : promotion interne.](https://www.google.dz/search?q=promotion+interne)

Université Abderrahmane Mira Bejaia
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des sciences sociales

Questionnaire de recherche :

Sous le thème :

L'impact de la formation dans le développement des compétences des travailleurs au sein de l'entreprise

Cas pratique : Danone Djurdjura Algérie SPA

Cher(e) Madame et monsieur :

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle Master II, nous vous demandons de bien vouloir répondre à ce questionnaire de recherche sous le thème : **l'impact de la formation dans le développement des compétences des travailleurs au sein de votre entreprise.**

Nous tenons à vous garantir que les informations que vous allez fournir ne seront utilisées que pour des fins scientifiques et nous vous assurons l'anonymat.

Nous vous prions d'être précis dans vos réponses et merci pour votre collaboration.

Préparé par :

- M^{elle} Kahli Ouahiba
- M^{elle} Lahiani Dahbia

Données personnelles :

1-Sexe : M F

2-Age : 25-35ans 35-45ans

45-55ans 55ans et plus

3-Situation familiale :

Célibataire Marié

Divorcé Veuf

4-Niveau d'instruction :

Primaire Secondaire

Moyen Universitaire

5-Ancieneté dans le poste :.....

6-Ancieneté dans l'entreprise :.....

I. La formation au sein de l'entreprise :

7-Est-ce que vous avez déjà suivi une formation dans votre organisme ?

Oui Non

8-De quel type de formation avez- vous bénéficié ?

De courtes durées Diplômante

Autre

9-Quels sont les objectifs de cette formation ?.....

.....

10-Est-ce qu'elle est satisfaisante ?

Oui Non

11-Est-ce que la formation est choisie par vous ou bien proposé par votre organisme ?

.....

12-Pensez-vous que la formation est un moyen de :

a-Motivation c-Adaptation

b-Intégration d-Promotion

13-Les conditions de déroulement de la formation sont-elle ?

a-Excellentes b-Satisfaisantes c-Insuffisantes

14-Qu'attendez-vous personnellement de la formation ?

a- Une satisfaction personnelle

b- Un niveau de vie supérieur

c- Autre

Citez :.....

.....

15- Selon vous, auriez-vous besoin d'une formation complémentaire actuellement ?.....
.....

16- Si c'est oui, quelle sont les raisons qui vous ont poussées à suivre cette formation ?.....
.....

17- Quelles sont selon vous les situations professionnelles qui nécessitent une formation ?

a- Nouvelles méthodes de gestion

b- Nouvelles technologies

c- Autres situations :
.....

II. Promotion et compétences au sein de l'entreprise :

18- Avez-vous bénéficié de la formation ?

Oui Non

19- Pensez-vous que vous avez eu suffisamment de compétences après la formation ?

Oui Non

20- Est-ce que la formation vous a aidé à la promotion ?

Oui Non

21- Selon vous, est-ce que vous avez des compétences nécessaires qui vous permettent la promotion ?

Oui Non

22- Après la formation quel poste souhaitez-vous occuper ?

.....

23- Quel type de formation qui vous a aidé vraiment à la promotion ?

a- Professionnelle **b-** Diplômante **c-** Autres

24- Pensez- vous que la formation est un outil de développement des compétences des travailleurs ?

Oui Non

25- Après la formation, l'entreprise vous garantis?

a-La promotion Prime Autre

26- Pensez-vous que vous avez dans votre entreprise le poste qui correspond à vos compétences ?

Oui Non

ORGANIGRAMME DANONE DJURDJURA ALGERIE

