

Le changement stratégique de l'entreprise et l'adaptation de la formation des compétences ressources humaines

CHALAL Mokhtar

L'université Abderrahmane mira Bejaia

mokht8379@yahoo.fr

Date de réception : 13/10/2016 Date d'acceptation : 12/03/2017

الملخص:

تعرضنا في هذا المقال إلى دراسة مدى تأثير الاختيارات الاستراتيجية للمؤسسة في تكييف وإعادة تكييف أهداف البرامج التكوينية، لتحقيق ذلك قمنا ببناء استبيان موجه لمختلف فئات السوسيو مهنية لمؤسسة سيفيتال. وبعد تحليل النتائج توصلنا إلى أن التغيير الاستراتيجي للمؤسسة يؤثر على إعادة تكييف محتوى التكوين الموجه للموارد البشرية في المؤسسة لأن في حقيقة الأمر التكوين مرتبط بالاستراتيجية المختارة. زيادة عن ذلك توصلنا إلى التكوين يستجيب للأهداف المسطرة من طرف مؤسسة سيفيتال.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية المؤسسة، التكوين، الكفاءات، الموارد البشرية.

Abstract:

The purpose of our article is to explain the influence of the company's strategic choices on adaptation and rehabilitation of the objectives of training programs. To achieve this objective, we have developed a questionnaire for the various socio-professional categories of the company Cevital. After applying the questionnaire and analyzing the results, we have seen that a strategic change in the company affects the rehabilitation of the content of the human resources training program. In reality the training responds to the strategy chosen by the company. In addition, we have confirmed that the training meets the objectives set by Cevital. In its quest for excellence, the Cevital Group has

initiated several training programs for its employees. Targeted programs aimed at making Cevital

Keyword: company strategy, training, competencies human resources.

Résumé :

Le but de cet article est d'examiner l'incidence des choix stratégiques de l'entreprise sur l'adaptation et la réadaptation des objectifs de formation. Pour ce faire, nous avons élaboré un questionnaire destiné aux différentes catégories socioprofessionnelles de l'entreprise Cevital. Et après avoir administré le questionnaire de recherche sur les enquêtés au nombre de (60) nous avons procédé à l'analyse des résultats, lesquels nous renseignent que le changement stratégique de l'entreprise exige la réadaptation des contenus des programmes de formation destinés aux différentes catégories socioprofessionnelles. Ainsi, il paraît clair que l'effort de l'entreprise en matière de formation dépend de la stratégie choisie par cette dernière. En outre, nous avons confirmé que la formation répond aux objectifs tracés par Cevital.

Mots clés : stratégie de l'entreprise, formation, compétence, ressources humaines.

1. Introduction :

Les changements rapides dans l'environnement des entreprises son induit par la mondialisation économique, la concurrence, le progrès technique et technologique et l'évolution des modes d'organisation et la relation entre les entreprises et son environnement qui tente a représenté cet environnement comme un composant objectif, donc l'environnement est alors vu de manière très pragmatique, qui pousse l'entreprise a se reposer sur plusieurs stratégies afin d'être à l'écoute de ces clients et de suivre son bénéfices économique. La

capacité de l'entreprise à s'adapter à son environnement est un facteur fondamental de sa réussite. Analyser l'environnement et ses évolutions est donc une question centrale en stratégie d'entreprise. (Laurence, L.O. Et all. 2013. P, 31).

En effet, une stratégie d'entreprise est considérée comme essentiels par n'importe quelle organisation, mais toute fois aussi recherchée et bien définie que soient les buts de l'entreprise, les choix et les moyens pour réaliser ces buts. Donc il faut préciser que la stratégie que doit adopter les entreprises va les pousse a s'intégrer et de déterminer les buts généraux, de fixer le choix, des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution, et à la réalisation des objectifs tracer par l'entreprise. (Marchensnay, M. 2004. P, 21).

Cependant la stratégie d'une organisation se modifie, elle peut s'écarter petit à petit de l'évolution de son environnement, au regard de nouveaux produit, de nouveaux acteurs sur le marché, de nouvelle technologies car toute entreprises est confrontée en permanences a des nombreuses turbulences, qui en tout de cause aura des conséquences sur les formations qui reçoit le personnel. (Balland, S. année non cité. P, 27).

Ainsi quelle que soit la stratégie déployée par l'entreprise pour s'adapter aux évaluations de son environnement, elle aura inévitablement un impact sur les formations requises.

De ce fait, l'entreprise doit intégrer la dimension humaine dans l'élaboration de sa stratégie, il s'agit de rassembler des managers de haut niveau aptes à élaborer et développer les stratégies les plus performantes, quel que soit leur spécialité ou leur niveau de responsabilité. La formation représente donc un investissement stratégique et un axe de développement privilégié pour améliorer et faire acquérir les qualifications et les compétences aux travailleurs, c'est une principale richesse de l'entreprise.

Toutefois, la formation aujourd'hui occupe une place importante dans l'entreprise car elle apporte le savoir, savoir-faire, et le savoir être, elle joue aussi un rôle qui détermine les capacités à concevoir et à mener sa stratégie qui permet à cette formation de mettre une grande partie de ces actions et de développement au service de la stratégie et de ces projets et l'allocation de ressource nécessaire à l'atteinte des objectifs. Parmi ces ressources, l'on mentionne les hommes qui en réalité ne peuvent être utiles que s'ils sont formés. La formation continue ainsi fortement à la réalisation de la stratégie de l'entreprise. (Lamaute, D. Turgeon, B. 2004. P, 22).

Par ailleurs les entreprises ont l'obligation d'assurer des formations pour tous ces salariés avec ses différents types, la plupart la trouvent comme un

espoir pour développer leur potentiel, compétence, et aptitudes afin de s'adapter à l'évolution technologique qui ne cesse d'affecter le marché de travail, donc la formation n'est pas seulement une obligation légale mais un investissement qui doit porter ses fruits. (Jean, M. P. 2004-2005, P : 63).

En Algérie vu l'évolution probable qui caractérise l'environnement globale des entreprises algériennes (signature des accords d'association avec l'union européenne et l'économie de marché) il est évident que l'ensemble des entreprises doivent s'y préparer sur tous les plans et en particulier sur le plan humain, en se dotant des compétences nécessaires à leur bon fonctionnement, et capable de gérer de la valeur ajoutée, et de la performance. Ceci n'est possible que par la pratique entre autres, d'une bonne politique de formation et de développement des compétences, qui aura comme objectif principal la mise à la disposition de l'entreprise de personnes compétentes, ayant un potentiel de développement, et qui auront à charge de développer leur organisation dans un environnement concurrentiel et de la créativité.

De ce fait, CEVITAL parmi les entreprises qui sont conscientes de l'importance de la dimension humaine dans leur réussite, elle accorde à la gestion des ressources humaines une place privilégiée, car la gestion des ressources humaines englobe des domaines variés tels que : l'emploi, la

formation, les relations sociales..., et encore parce que le facteur humain apparaît comme un facteur essentiel de compétitivité.

Dans cette optique, notre problématique de recherche se situe dans le cadre de la recherche en gestion des ressources humaines.

2. Questions de la problématique :

Pour mieux approfondir notre recherche sur « la stratégie de l'entreprise » nous allons essayer d'élaborer notre question principale dont laquelle nous tentons de trouver une réponse.

Le changement au niveau de la stratégie de l'entreprise influence-t-il sur la réadaptation de contenu de la formation destiné à la ressource humaine ?

- La formation du personnel dépend -elle de la stratégie choisie par l'entreprise CEVITAL ?
- La formation répond aux nouveaux objectifs visée par la stratégie de l'entreprise CEVITAL ?

3. Hypothèses :

Pour pouvoir répondre à notre question de recherche, on suggère une hypothèse principale et qui est comme suit :

- Le changement au niveau de la stratégie de l'entreprise influence sur la réadaptation de contenu de la formation destiné à la ressource humaine.

Et pour mieux cerner l'hypothèse principale, nous avons centré deux hypothèses qui peuvent répondre à l'interrogation de notre problématique qui se présente comme suit :

- La formation du personnel dépend de la stratégie choisie par l'entreprise CEVITAL.
- La formation répond aux nouveaux objectifs visée par la stratégie de l'entreprise CEVITAL.

4. Définition des concepts clés :

4.1. La stratégie de l'entreprise :

Selon **Desreumaux, A** : « la stratégie de l'entreprise est l'ensemble des actions spécifiques devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de missions et de la politique générale de l'entreprise ». (Desreumaux, A. Lecocq, X. 2009. P, 12)

– Définition opérationnelle :

La stratégie consiste pour une entreprise, à se fixer des objectifs à long terme et à se donner les moyens de les atteindre compte tenu de ses ressources. Par la stratégie, l'entreprise cherche à gagner des parts de marché au détriment des concurrents en exploitant un avantage concurrentiel.

4.2. La formation :

La formation est un « ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs

connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate de leurs tâches actuelles et futures ».

(Sekiou, L. et all. 2004 P,336)

– **Définition opérationnelle :**

La formation est un outil de développement des compétences, un outil de comblé un écart de compétence entre le profil de la personne qui occupe le poste, et le poste lui-même, et un moyen de motivation des salariés, elle aide l'entreprise à concrétiser un bon climat social du travail.

5. Terrain de la recherche :

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

La stratégie de Cevital consiste, selon son patron, en le maintien des activités rentables et la relocalisation en Algérie de celles en difficultés, afin de

les faire bénéficier d'avantages comparatifs de coûts de production. Le groupe Cevital repose sur la politique de ressources humaines et le "choix des hommes" qui feront l'entreprise demain. "Des secteurs entiers n'ont pas de formation..." Cevital a dû, ces dernières années, faire appel à des expertises et des compétences étrangères pour son essor, notamment dans le management, les formation ressources humaines, la finance et le marketing.

Selon Issad Rebrab, fondateur de Cevital, le succès du Groupe repose sur 7 points clés : (www.cevital.com) - Le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée

- La recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués

- L'attention accordée au choix des hommes et des femmes, à leur formation et au transfert des compétences

- L'esprit d'entreprise

- Le sens de l'innovation

- La recherche de l'excellence- La fierté et la passion de servir l'économie nationale

Cevital emploie 3817 salariés selon des statistiques de l'année de 2015, répartis en trois catégories socioprofessionnelles, selon le tableau suivant : (source : SPA Cevital Bejaia 2015)

Catégories socioprofessionnelles		Effectifs 2015
cadres	Manager exécutifs	03
	Manager dirigeants	04
	Manager confirmés	26
	Manager intermédiaires	203
Agents de maîtrise	Encadrant de première ligne	858
	Technicien et maîtrise	1277
Agent d'exécution		1446
total		3817

6. Prés enquête :

Dans le cadre de notre étude, une pré-enquête a été menée afin de servir de support à notre méthodologie et qui nous a aidé dans l'élaboration de nos hypothèses et durant la construction du questionnaire, celle-ci consistée en l'exploitation documentaire (bibliographique, recherche sur internet...), et des entretiens menés avec les membres du personnel.

7. Méthode de la recherche :

On a procédé durant notre recherche à l'utilisation de la méthode quantitative qui est : « une méthode qui vise à mesurer le phénomène à l'étude, les mesures peuvent être ordinales du genre (plus grand ou plus petit que), ou numérique avec usage de calculs. La plupart des recherches en sciences humaines utilisent la mesure ; il en est ainsi quand on fait usage

d'indices, de taux, de moyennes, ou plus généralement, d'outils que fournit la statistique ». (Angers, M. 1997. P, 60).

Elle a pour objectif de quantifier et de mesurer les données collectées durant notre enquête, en s'appuyant plus précisément sur l'obtention des réponses aux questions du questionnaire, et en vue d'établir des corrélations entre les choix stratégiques de l'entreprise et l'adaptation de la formation des ressources humaines. Puis nous avons procédé à l'interprétation des données recueillies en transportant à un ensemble de thème représentatif dans l'objectif de mettre les corrélations servant à vérifier nos hypothèses.

8. Techniques de recueil des données :

Les techniques de recherche sont utilisées comme moyennes permettant de recueillir des données dans la réalité, et c'est l'ensemble cohérent de procédés d'instrument d'investigation utilisés méthodologiquement.

Et pour mieux cerner l'objet de notre étude, nous avons utilisé les techniques suivantes :

8.1. Entretien :

Les entretiens sont menés avec les directeurs et responsable formations au sein de l'entreprise Cevital, ont débuté sur la question suivante : « Décrivez-nous la stratégie de votre entreprise ? ». « Pourriez-vous nous présenter l'ensemble des formations dispensées dans votre entreprise (ou collectivité) ? ». Avec les salariés la question suivante a été posée : « quelles sont les

dernières formations que vous avez suivies ? ». Avec les managers enfin la question de départ a été : « Comment se met en place la formation dans votre service ? », l'objectif est ensuite de « Renvoyer sans cesse le répondant au contenu manifeste et latent de ce qu'il vient d'exprimer afin de l'amener à développer de la façon la plus approfondie possible sa pensée sur le thème de recherche.

8.2. Questionnaire :

Le choix de la technique dépend de la méthode utilisée, ainsi durant la période la pré-enquête on constate que la technique la plus adéquate pour la collecte des données est le questionnaire qui est un mode d'investigation plus pratique. Pour la confirmation ou la réfutation de notre hypothèse de recherche, nous avons utilisé un questionnaire pour les catégories : agents de maîtrise et cadres. Nous avons élaboré notre questionnaire comme suit :

Le premier axe : comporte des données relatives à la situation personnelle : le sexe, l'âge, l'expérience professionnelle, catégorie socioprofessionnelle.

Le deuxième axe : est consacré pour la première hypothèse qui représente les l'effet de la stratégie de l'entreprise sur la formation.

Le troisième axe : est consacré pour la deuxième hypothèse qui représente les objectifs visés par la stratégie de l'entreprise par rapport à la formation.

9. Technique d'analyse des données

Afin d'analyser les données recueillies, on a eu recours à l'utilisation des techniques d'analyse de nos données dans le but de rendre exploitable ces dernières afin de prendre facilement les décisions de l'étude.

En effet, après le recensement des réponses du questionnaire à l'aide d'un tri à plat, nous avons procédé à une synthèse générale des données, qui fera l'objet d'une analyse afin d'en tirer des conclusions. Les réponses obtenues ont été réduites en catégorie puis elles sont regroupées en tableaux simples et croisés, et aussi sous forme des pourcentages pour tirer les conclusions statistiques et d'une analyse psychologique. Enfin, les commentaires obtenus de nos répondants ont été exploités pendant l'interprétation des résultats et ont complété ainsi les informations reçues.

10. Echantillon d'étude :

Le qui interroger n'est pas une étape indépendante des autres, l'échantillon ne doit pas être précisé que lorsque l'objet de l'enquête est suffisamment défini et construit. Par définition l'échantillon « désigne un sous ensemble des individus qui seront réellement interrogés et qui sont censés de représenter la population visée par l'observation ».

Notre population mère est constituée de 3817 salariés, dont nous avons ciblé 100 enquêtés, après confection des questionnaires nous avons eu recours aux services de notre promoteur afin de les distribuer et atteindre notre population. Ainsi nous avons réalisé et distribué 100 questionnaires,

néanmoins nous n'avons récupéré que 60 questionnaires, soit l'échantillonnage accidentel, la seule condition été que les éléments de l'échantillon répondent au caractéristique définie auparavant dans notre problématique.

Notre échantillon d'étude est composé de 60 enquêtés, dans les hommes avec une totalité de 43 et les femmes avec une totalité de 17 et qui sont réparties en quatre catégories socioprofessionnelles, dans chaque catégorie on trouve les différents grades de ses deux sexes. En premier lieu on trouve les cadres supérieurs composé de 12 enquêtés, en deuxième lieu les cadres moyens qui sont composé de 8 enquêtés, en troisième lieu les agents de maîtrise qui comptent 21 enquêtés et en dernier lieu les agents d'exécution comprenant 19 enquêtés.

11. Résultats obtenues

Après avoir analyser les résultats de notre technique relative au questionnaire, on a procédé à la vérification de nos hypothèses.

1^{ère} hypothèse

Concernant les résultats obtenus à travers la vérification de la première hypothèse émise auparavant qui suppose que " la formation des ressources humaines dépend de la stratégie choisie par l'entreprise CEVITAL "

cela est confirmé par les réponses qu'on a pu obtenir des différentes questions qu'on a posées aux enquêtés, et on se référant aux données de la

question N° 07 « êtes-vous capable de décrire la stratégie de votre entreprise? » ce qui nous montre que 75% de l'ensemble des quatre catégories socioprofessionnelles ont la capacité de décrire la stratégie de leur entreprise, vu que CEVITAL procède toujours à informer ses salariés sur les nouveaux choix et objectifs stratégiques en relation avec la stratégie globale de l'entreprise, afin de préparer les salariés aux changements éventuels et de garantir une stabilité ainsi que des opportunités de travailler et évoluer sur l'ensemble des métiers et de s'adapter facilement aux changements en contrepartie.

En se référant aussi aux données de la question N°11 « y a-t-il une relation entre la stratégie de l'entreprise et la formation adoptée ? » On a déduit que 58.33% des réponses de nos enquêtés estiment que les objectifs à atteindre vis-à-vis la stratégie de l'entreprise sont inclus dans les actions de la formation, ces derniers vus comme un atout important dans l'accompagnement et la concrétisation réelle des objectifs de la stratégie de l'entreprise.

Ajoutant à cela, d'après les résultats de nos 60 enquêtés concernant la question N° 12 « Pensez-vous que la formation des ressources humaines constitue-t-elle un aspect non négligeable pour la concrétisation de projet stratégique de l'entreprise ? ». On trouve 61.66% de nos enquêtés qui voient que la formation joue un rôle important, car la formation permettra d'assurer

une adaptation permanente des ressources humaines à des situations de travail nouvelles, qui s'effectuent dans leurs emplois.

En reliant tout cela et à travers les résultats obtenus de nos enquêtes, on est arrivé à confirmer notre première hypothèse.

2^{ème} hypothèse

A la lumière des résultats obtenus, il nous est possible de confirmer notre deuxième hypothèse émise au départ qui suppose que « la formation répond aux nouveaux objectifs visés par la stratégie de l'entreprise CEVITAL »

A travers des réponses qu'on a obtenues des différentes questions qu'on a posées, et en se référant aux données recueillies de nos enquêtés sur la question N°17 « Est-il important de développer les compétences par des formations lorsque vous adoptez une nouvelle stratégie ? ». la majorité des enquêtés voient qu'ils sont reçus des formations pour développer leurs compétences par rapport aux changements dans les objectifs stratégiques de leur entreprise avec un taux de 65%, donc le formation se met au cœur des démarches visant à préparer et assurer l'avenir de l'entreprise, ainsi que elle renforce le désir des salariés pour rester membre dans l'entreprise, enfin la formation chez CEVITAL est inscrite comme une dimension stratégique, car l'entreprise possède une politique de formation claire et elle tient en compte de la qualité de formation proposée à ces compétences humaines.

En se référant aussi aux données de la question N° 18 « Pensez-vous que la formation joue un rôle prioritaire vis-à-vis la concrétisation des objectifs visés par la stratégie de l'entreprise ? » on trouve 68.33% de nos enquêtés pensent que la formation joue un rôle important et nécessaire afin de développer les compétences et de les adapter aux objectifs visés par la stratégie de l'entreprise.

Ajoutant à cela d'après les résultats obtenus de la question N° 19 « est-ce que la formation que vous avez reçue répond aux nouvelles exigences de votre poste ? » on a trouvé que 55% de nos enquêtés estiment que la formation qu'ils ont reçue répond positivement aux nouvelles exigences de poste occupé. De ces résultats, on confirme notre deuxième hypothèse par la majorité de notre population d'enquête.

Pour conclure, et à la lumière de tout ce qui a été mis en évidence et après les résultats obtenus au cours de notre recherche, la confirmation de nos deux hypothèses, alors nous est possible de confirmer notre hypothèse principale émise comme suite : « le changement au niveau de la stratégie de l'entreprise influence sur la réadaptation de contenu de la formation destiné à la ressource humaine ». Car tout changement dans la stratégie de l'entreprise doit être accompagné d'un développement au niveau des compétences humaines en s'appuyant sur des formations adaptées, et prendre en charge l'ensemble des défis qui permettent aux entreprises de se placer au niveau

requis par le contexte concurrentiel des marchés de compétitivités à tous les niveaux.

12. Conclusion :

Au terme de notre travail qui porte sur l'adéquation de la gestion stratégique dans l'entreprise et la formation de la ressource humaine, et durant notre travail de terrain au sein de la SPA CEVITAL, nous avons pu collecter des données qui nous ont permis de confirmer nos hypothèses émises au départ et ensuite de répondre à notre question. Nous avons constaté que le changement aux niveaux de la stratégie de l'entreprise influence sur la formation de la ressource humaine, et elle donne aux salariés une opportunité de développer leurs connaissances et leurs compétences.

Nous pouvons dire aussi que ce thème fait sujet d'actualité au point aucune entreprise n'échappe aujourd'hui à cette démarche qui nécessite une maîtrise, parce que adopter une nouvelle stratégie contribue toujours aux changements du processus du travail et à la répartition des responsabilités dans chaque service et département, car l'objectif ultime de toute entreprise est d'assurer sa croissance et amplifier son profil, au moins garantir sa survie, surtout aujourd'hui la concurrence s'intensifie de plus en plus ; pour la réalisation de cet objectif, l'entreprise doit être en mesure de prendre en considération les changements de son environnement afin d'adopter les

choix qui doivent être conforme à ses capacités et les compétences de ses salariés et essayer de faire en sorte d'être à jour et de s'améliorer de jour en jour.

Enfin, l'entreprise CEVITAL représente un exemple algérien, qui veillent toujours à la satisfaction et à l'adaptation de ses salariés à tout changement pour pouvoir assurer l'évolution de cette dernière.

13. Bibliographie

- 1- Angers, M. (1997). Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales. Alger. Edition Casbah.
- 2- Balland, S. Anne, M.B. (année non cité). Management des entreprises en 24 fiches. Edition Dunod
- 3- Desreumaux, A. Lecocq, X. (2009). Stratégie. Paris. Edition Pearsons Education. 2^{ème} Edition.
- 4- Jean, M. P. (2007). Ressources humaines et gestion des personnes. Paris. Edition Vibert. 6^{ème} Edition
- 5- Lamaute, D. Turgeon, B. (2004). De la supervision à la gestion des ressources humaines, contexte nouveau, stratégies nouvelles de GRH. Montréal. Editions de la Chenelière.
- 6- Laurence, L.O., Frédéric, L., Bernard, G., Pierre, D., Rodolphe, D. (2013). strategor. Paris. Edition Dunod, 6^{ème} Edition
- 7- Marchensnay, M. (2004). Management stratégique. Edition L'ARDEG
- 8- Sekiou, L., Blondin., Fabi., Bayad., Jean, M. P., Alis., Chevalier. (2004). Gestion des ressources humaines. Canada. Ed de Boeck. 2^{ème} Edition.

Le changement stratégique de l'entreprise et l'adaptation de la formation des compétences ressources humaines
CHALAL Mokhtar

9- Récupéré le 16 février (2016) du site de Cevital : <http://www.cevital.com>

10- Document interne.(2015). SPA Cevital bejaia.