

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université Abderrahmane Mira de Bejaïa

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales



MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de MASTER en Sociologie

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

Thème

ANALYSE DES BESOINS EN FORMATION DES CADRES

Cas pratique: La Coopérative des Céréales et de légumes Secs (CCLS)

Draa Ben Khedda / Tizi Ouzou.

Réalisé par :

M^F MOULAHCENE Meziane

Devant les membres de jury composé de :

Présidente: M^{me} GOUNZAR

Examinatrice: M^{me} AKLI

Rapporteuse : M^{me} SLIMANI. N

Promotion :

Juin 2015

REMERCIEMENTS

Je remercie tout d'abord Dieu le tout puissant d'avoir me procurer la volonté et le courage pour mener à terme mon travail.

Je remercie de tout mon cœur mon encadreur M^{me} SLIMANI. Naima pour sa disponibilité à diriger ce travail, m'écouter m'orienter et m'éclairer avec ses précieux conseils.

Toute l'expression de mes profondes reconnaissances à l'ensemble du personnel de la coopérative des céréales et de légumes secs (CCLS) de Draa Ben Khedda pour l'aide qui m'ont accordé et l'intérêt réservé à mes investigations.

En particulier à M^{me} MENSEUR Zina pour son aimable accueil et son encadrement au sein de cette honorable entreprise.

Je remercie également l'ensemble des enseignants de mon parcours pour leur profitable orientation, savoir communiqués.

Toutes mes grâtes aussi à ceux qu'ont contribués de près ou de loin à l'aboutissement de ce modeste travail.

Dédicace

Me voici sur ma dernière ligne droite avant d'affronter la vie active après un long chemin et acquisition d'un certain nombre de connaissances que j'ai concrétisé tout au long de ce travail que je dédie à :

A ma très chère mère qui à toujours portée un énorme intérêt à mes études, et d'avoir m'encouragé et guider mes pas vers ce chemin que dieu la bénisse, et à la mémoire de mon père et que DIEU l'accueillerait dans son vaste Paradis. (Amen)

A mes adorables et meilleurs frères. A mon frère inné SAID et son épouse et leurs enfants.

Ainsi que mes profondes dédicaces vont également à mes meilleures sœurs.

Aux petits enfants : Moumouh et Meriem et Lamis, Imane et Mohammed.

A tout mes amis et copains : Rachid rougi, Mouloud rougi, Djamel, Massi, Sofiane, MOH l'artiste, Salim, Mehdi, Lounés, Ali, Amar, Malek, Mhenna, Ali kharachou, Nadjib, Yakoub. Amrane, Hafidh, Massi H, Lilia, rosa, Nawal, Dihia, A tous mes camarades de la promotion GRH et SOCIOLOGIE 2015.

Enfin, toutes les personnes qui m'ont aidé de près ou de loin pour l'élaboration de ce travail sont vivement remerciées.

MEZIANE.

LA LISTE DES ABREVIATIONS :

OAIC	Office Algérien Interprofessionnel des Céréales.
CCLS	Coopérative des Céréales et de Légumes Secs.
ABF	Analyse des Besoins en Formation.
AFNOR	Association Française de normalisation.
BIT	Bureau International du Travail.
CIF	Congé Individuel de Formation.
VAE	Validation des Acquis de l'Expérience.
DIF	Droit Individuel à la Formation.
ERD	Existence, Rapport, Développement.
U.C.A	Union de coopératives agricoles.
U.C.C	Union des Coopératives de Céréales.
S/D.A	Sous Direction de l'Administration.
S/D.F.C	Sous Direction des Finances et de la Comptabilité.
S/D.S.A.P	Sous Direction des Semences et d'Appui à la Production.
S/D.T	Sous Direction Technique.
D.G	Direction Générale.
TIC	Technologie de l'Information et de Communication.
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication.
GRH	Gestion des Ressources Humaines

LISTE DES TABLEAUX :

Tableau N°	Titre du tableau	Page
01	Caractéristiques des projets de formation avec ou sans analyse de besoins	36
02	Les étapes de réalisation de l'analyse des besoins	37
03	Outil de clarification de la demande	38
04	Étapes de planification	40
05	Choisir les types d'analyse, les méthodes, les outils	42
06	Exemple d'un plan de collecte d'informations	43
07	Les avantages et les inconvénients d'un groupe focus	44
08	Avantages et Inconvénients de l'entrevue individuelle	45
09	Les avantages et les inconvénients d'un questionnaire	45
10	Répartition des effectifs selon le genre	62
11	Répartition des effectifs selon l'âge	63
12	Répartition des effectifs selon le niveau d'instruction	63
13	Répartition des effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle	64
14	Répartition des effectifs selon l'ancienneté	65

LISTE DES FIGURES :

FIGURE N°	TITRE	PAGE
01	Pyramide des besoins Abraham MASLOW	11
02	Le cycle de formation	33
03	Organes d'intervention de l'OAIC	52
04	Organigramme général de la CCLS	61

SOMMAIRE

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE..... I

PARTIE I : Cadre méthodologique et théorique

Chapitre I : Le cadre méthodologique :

Préambule.....	04
1. Les raisons du choix du thème.....	04
2. Les objectifs de la recherche	04
3. Problématique	05
4. Les hypothèses.....	07
5. Définition des concepts clés.....	07
6. Présentation des études antérieures.....	11
7. Méthodes et techniques utilisées.....	14
8. Le choix de l'échantillon	16
9. Les obstacles rencontrés.....	17
Conclusion.....	17

Chapitre II : Généralités sur la formation:

Préambule.....	18
1. Quelques définitions de la formation.....	18
2. L'évolution de la formation.....	18
3. La formation professionnelle en Algérie.....	20
4. Le cadre réglementaire de la formation.....	23
5. Les objectifs de la formation	24
6. Les types de formation	25
7. Les principes de la formation.....	26

8.	Définition d'une politique de formation.....	27
9.	Recensement des besoins de formation	28
10.	Elaboration d'un plan de formation.....	29
11.	Les étapes d'élaboration d'un plan de formation	31
12.	Budget de formation	33

Chapitre III : Analyse des besoins en formation

Préambule.....	34
1. Définition.....	34
2. Les types de besoin.....	35
3. Objectifs de l'analyse de besoins.....	35
4. Caractéristiques des projets de formation avec ou sans analyse de besoins	36
5. Durée de démarche d'analyse des besoins de formation.....	36
6. Quand réaliser une analyse de besoins.....	37
7. Les étapes de réalisation de l'analyse des besoins :.....	37
7.1 Clarifier la demande	37
7.2 Planifier la collecte d'information:	40
7.3 Préparer ses rencontres, concevoir l'instrumentation :	44
7.4 Réaliser l'analyse :	46
7.5 Analyser les résultats	48
7.6 Présenter votre rapport	49
Conclusion.....	50

PARTIE II : Le cadre pratique de la recherche

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil

Préambule.....	51
1. Historique de l'OAIC	51
2. Différents organes d'intervention de l'OAIC	52

3. Les filiales de l'OAIC	53
4. OAIC- Approvisionnement	53
5. Historique de La Coopérative des Céréales et des Légumes Secs (CCLS)	53
6. Description de l'organigramme général de la CCLS	55
7. Présentation de l'organigramme général de la CCLS Draa Ben Khedda de la wilaya de TIZI OUZOU	60

Chapitre V : Analyse et interprétation des résultats

Préambule.....	62
1. Interprétation des données des entretiens	62
2. Les résultats de l'enquête	77
2.1 Interprétation de la première hypothèse	77
2.2 Interprétation de la deuxième hypothèse	78
Conclusion	79

CONCLUSION GENERALE.....	80
---------------------------------	-----------

LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

ANNEXES

INTRODUCTION

GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

La gestion des ressources humaines (**GRH**) occupe une place fondamentale au sein des organisations, c'est pourquoi parmi les difficultés auxquelles les organisations sont aujourd'hui confrontées, on cite souvent la problématique de la gestion des ressources humaines. Bâtir un modèle de gestion de ces ressources en mesure d'attirer les meilleures compétences, de les fidéliser et les motiver au service de son développement durable et de sa compétitivité nationale et internationale et une préoccupation majeure pour toutes les entreprises.

Les dirigeants doivent impliquer leurs salariés dans la réalisation de leurs objectifs de plus en plus difficile à atteindre, et les stratégies de l'entreprise sont de plus en plus élaborées et nécessitent une grande mobilisation des salariés. Actuellement dans l'économie moderne, opter pour le management participatif est plus qu'important pour garder une position astucieuse sur le marché.

À l'heure actuelle, l'organisation du travail est en mutation. Le rôle des travailleurs se transforme et on leur en demande toujours davantage, ce qui entraîne souvent des effets néfastes sur leurs situations. En parallèle, le travail occupe une place centrale dans la vie de la majorité des personnes. Peu importe la fonction exercée, le travail représente souvent beaucoup plus qu'un nombre d'heures passé dans l'entreprise.

Nous nous trouvons aujourd'hui dans une situation où les gens ne vont plus seulement au travail pour effectuer des tâches et recevoir un salaire, mais où ils cherchent à s'épanouir, tant au niveau professionnel que personnel. En fait, les personnes se définissent beaucoup à travers leur travail, ce qui entraîne de plus grandes attentes par rapport à celui-ci.

En effet, les attentes quant à l'analyse des besoins en formation en milieu organisationnel est également considérable. Le besoin de formation est ainsi présent chez la plupart des travailleurs. Cette étape représente un facteur directement lié à l'organisation du travail. Elle joue également un rôle majeur, puisqu'elle favorise l'amélioration des compétences et les capacités individuelles ainsi que les compétences des groupes dans l'exercice ou l'accomplissement des tâches.

A ce sujet, la démarche de recherche adoptée s'inscrit dans une logique objectiviste. L'objectif de ce mémoire est donc de saisir le phénomène à l'étude du point de vue des acteurs eux-mêmes. On considère en effet que ceux-ci sont les meilleurs porteurs de connaissance des réalités qu'ils vivent quotidiennement au travail. De plus, cette recherche n'aspire pas à la généralisation, mais elle vise plutôt à interpréter une réalité existante.

INTRODUCTION GENERALE

Cette recherche est divisée en cinq chapitres :

Le premier chapitre : expose le cadre méthodologique de la recherche, d'abord les raisons du choix du thème et les objectifs, la problématique qui englobe une présence conceptuelle importante de la notion à l'étude, et la question principale qui est suivie d'une question secondaire. Dans ce même chapitre on trouve les hypothèses et les différentes définitions des concepts, et ensuite nous allons présenter les approches théoriques qui traitent le besoin des individus au travail (théorie des besoins A.MASLOW, La théorie ERD d'Alderfer, La théorie bi-factorielle d'Herzberg). Et enfin la méthode et la technique suivie durant cette recherche.

Le deuxième chapitre : Présent le cadre théorique, c'est-à-dire les données les plus pertinentes sur les concepts à l'étude, ainsi les généralités sur la formation avec les étapes et les méthodes et techniques qui peuvent être pris en considération afin de réaliser ce processus de formation. Dans ce même chapitre qui traite aussi l'évolution de la formation en Algérie, et le cadre réglementaire de la formation, les types et les objectifs, les principes, et à la fin l'élaboration d'un plan de formation.

Le troisième chapitre : Traite l'analyse des besoins en formation (ABF) commençant par une définition de cette démarche ensuite les différents types de besoins, et les objectifs de cette analyse, la durée d'analyse des besoins, et les différentes étapes de réalisation de cette technique.

Dans la deuxième partie qui est consacrée à la pratique et l'opérationnalisation des acquis théoriques, on a évoqué deux chapitres qui sont consacrés à :

Le quatrième chapitre : Consiste à la présentation de l'organisme d'accueil **OAIC/CCLS** les missions et les activités, l'historique de l'entreprise mère (Office Algérien Interprofessionnel des Céréales) et ses différents organes d'intervention, et ainsi l'historique de la filiale (Coopérative des Céréales et des Légumes Secs) ses activités et ses objectifs, et aussi les abréviations utilisées dans l'organigramme général de la CCLS.

Le cinquième chapitre : consiste à l'analyse et l'interprétation des données collectées sur le terrain, les données recueillies par les entretiens semi-directifs menés avec les différents cadres de l'entreprise CCLS et les mettre en relation avec les divers éléments de la problématique, et une analyse des hypothèses. Le but principal de ce chapitre est de répondre à notre question principale de la recherche.

INTRODUCTION GENERALE

Enfin une conclusion générale comprenant les faits saillants de la recherche, ses limites et diverses pistes de recherche révélées par cette étude et l'ouverture d'une piste pour d'autres recherches de différents domaines de l'organisation du monde du travail. Ainsi de donner l'importance à cette étape prime du processus de formation des cadres afin de réussir les autres démarches qui s'accompagnent.

PARTIE I :
LE CADRE
METHODOLOGIQUE ET
THEORIQUE DE LA
RECHERCHE

CHAPITRE I

LE CADRE

METHODOLOGIQUE

DE LA RECHERCHE

Préambule :

Toutes recherches scientifiques exigent aux chercheurs d'adopter une démarche méthodologique stricte, laquelle servira de support technique pour la collecte des données nécessaires à leurs analyses et synthèses.

D'une façon unanime ou presque, la méthodologie est considéré comme l'ensemble des méthodes et des techniques utilisées par le chercheur dans le but de résoudre un problème. Elles doivent être (méthodes et techniques) présentées et explicitées d'une manière claire et précise.

1. Les raisons du choix du thème

Les raisons qui nous ont poussées à choisir ce thème sont :

- Ce thème est l'un des sujets les plus récents, d'actualité et centre d'intérêt d'une part pour l'entreprise et d'autre part aux personnels (cadres).
- L'analyse des besoins de formation au travail est une étape importante dans la vie de tout salarié, et aussi un facteur important dans la mesure où il intervient directement dans la détermination des écarts qui existent, et par conséquent la motivation et le rendement des salariés.
- L'importance de cette démarche de cycle de formation ; qui permet une bonne intégration et développement des compétences des cadres.
- L'importance du thème par rapport à la sociologie : l'analyse des besoins en matière de formation dans les entreprises est l'une des questions importantes en sociologie, notamment la sociologie du travail, du fait qu'elle s'intéresse aux compétences des travailleurs dans le monde du travail.

2. Les objectifs de la recherche :

A travers de cette présente étude nous essayons d'atteindre un certain nombre d'objectifs à savoir :

- Le principal objectif de notre recherche, est de savoir quels sont les situations qui existent et quelle est la situation désirée être d'une part.
- Et d'autre part, quels sont les cadres qui vont bénéficier après cette démarche d'identification et analyse des besoins en formation.

- Cette étude nous permettra de découvrir quelles sont les méthodes prises en considération par l'entreprise afin de démontrer et identifier les écarts en matière de formation au milieu du travail.
- Acquérir de nouvelles connaissances sur les pratiques adoptées par la direction de l'entreprise **CCLS** de Draa ben Khedda concernant l'identification et analyse des besoins de formation au travail pour ses cadres.
- Faire connaître la formation au travail qui reste peu à étudier malgré son importance et son rôle dans la satisfaction des besoins au travail.
- Inciter les autres catégories salariales à s'intéresser à cet aspect très important qui peut influencer sur le rendement de l'entreprise, ainsi que sur le développement de leurs compétences.
- Ce qui nous a incité à effectuer cette recherche, c'est de savoir est ce que la démarche d'analyse des besoins de formation au travail existe dans l'entreprise algérienne précisément dans l'entreprise **CCLS**.
- Savoir si cette démarche contribue-elle à la satisfaction des besoins des cadres, et si l'organisme vise cet objectif et s'ils arrivent à l'atteindre.
- L'application de nos connaissances et savoirs acquis durant la formation initiale (universitaire) pour les mettre en œuvre avec les données du terrain.

3. Problématique :

Dans l'élaboration du plan de formation de l'entreprise, l'étape de recueil et d'analyse des besoins de formation est une étape fondamentale et décisive. D'elle dépendra la capacité du plan de formation à répondre aux évolutions de l'entreprise. Elle permettra d'éviter que le plan soit un relevé de demandes individuelles dispersées, mais qu'il soit ancré dans une logique de développement des compétences individuelles et collectives.

L'analyse des besoins de formation concerne les entreprises disparates avec des états de développement inégaux, des modes de convention différents et présente de fait une certaine complexité.

La complexité de la demande suppose de combiner plusieurs méthodes pour être en mesure d'étudier les besoins. Deux sources principales présentent une démarche méthodologique assez détaillée et pourront servir de base de travail.

La première, du concept d'analyse des besoins de formation à sa mise en œuvre, conduit à affiner la notion de besoin, la deuxième, analyse des besoins de formation, donne des exemples d'outils pour la conduite de l'analyse des besoins.

En effet, elle constitue un intrant incontournable à la conception de la formation puisqu'elle fournit les éléments d'orientation, de planification et de stratégie nécessaires à la formulation d'objectifs d'apprentissage pertinents et contributifs à une meilleure performance.

À partir des besoins de formation, compris entre les compétences attendues et actuelles, les objectifs de formation pourront être définis. L'analyse des besoins se complètera avec une définition plus fine des contenus, des clientèles cibles et du contexte d'exercice des nouvelles compétences.

Essentiellement, cette analyse permet de décrire et documenter le problème, le besoin, la situation à améliorer et d'établir les liens avec les enjeux de l'organisation afin de préciser les profils des acteurs visés, le contexte de travail, les contenus, les compétences attendues définissent les objectifs de formation, les indicateurs de mesure et d'envisager les conditions optimales de transfert en milieu de travail.

Ces points, là encore compte tenu de la diversité de situations dans les entreprises, risquent d'être difficiles à déterminer. La démarche devra sans aucun doute être réorganisée dans la mesure où l'on va se trouver confronté à des demandes très différentes selon les acteurs.

Clarifier la demande de formation, c'est questionner le demandeur sur son projet de formation. Une demande de formation n'est pas forcément un besoin ; c'est davantage l'expression du désir de voir une situation se régler. Il s'agit souvent d'un énoncé, d'une perception d'une problématique, pour laquelle on envisage la formation comme une solution potentielle.

À ce moment-ci, ce qui importe c'est de questionner le problème (et non pas la solution) et de trouver le besoin derrière la demande en recadrant la demande sous forme de besoin, compris entre un résultat visé et un résultat actuel. Ces trois variables doivent être définies.

Cette étape apparaît effectivement primordiale compte tenu des difficultés à identifier les acteurs déjà évoquées. Le questionnement du problème est très vaste et a fait l'objet de nombreuses études depuis des dizaines d'années par des experts pour aboutir à la conclusion

de la nécessité de la mise en place d'un cycle de formation pour accélérer et compléter la démarche de renforcement des capacités d'intervention des acteurs.

A cet effet, à travers l'objet d'étude qu'est en relation avec notre domaine de recherche, nous allons mener une enquête de terrain afin d'explorer l'organisme d'accueil et de découvrir les écarts existants entre une situation actuelle et une situation désirée en matière de formation reçue par cet organisme, ainsi le rôle de l'analyse des besoins dans la réussite du processus de formation, c'est ce qui nous a conduit à poser la question centrale suivante :

Quelles sont les méthodes qui sont prises en considération par l'entreprise CCLS afin d'identifier et analyser les besoins de ses cadres en matière de formation professionnelle?

La question secondaire :

- Est-ce que cette première démarche de cycle de formation peut assurer la satisfaction des besoins en formation de ses cadres au travail?

4. Les hypothèses :

La première hypothèse :

- l'analyse des besoins de formation au travail trouve place dans la première étape de processus de formation. A cet effet, l'entreprise utilise de différentes méthodes et techniques afin d'identifier les écarts existants et collecter des informations qui seront utiles à celle des cadres et à l'avenir de l'entreprise.

La deuxième hypothèse :

- Cette démarche répond parfaitement et assure tous les besoins des cadres en matière de formation professionnelle.

5. Définition des concepts clés

Ici, il sera présenté successivement les concepts clés généraux et les concepts clés spécifiques à la formation.

A .La formation

La formation, c'est l'action de former intellectuellement et moralement quelqu'un. C'est-à-dire lui dispenser le savoir, les connaissances. En cela, la formation signifie instruction, éducation.¹

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifié, elle vise l'acquisition de savoirs propres pour faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leurs environnements socioprofessionnelle. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. la formation naît d'un besoin organisationnel et vise normalement l'attente d'objectifs précis pour un groupe d'employés donne.²

On définit aussi plus précisément formation comme étant un ensemble d'activités visant à accroître le rendement actuel ou futur des employés par l'amélioration de leurs attitudes.

La formation professionnelle :

D'après Christophe PARMENTIER : la formation professionnelle est souvent considérée comme l'outil pour combler l'écart entre les compétences acquises et les compétences requises pour l'exercice d'une nouvelle fonction. Il s'agit alors de recenser ce que l'on sait déjà faire, de définir ce que l'on est censé apprendre puis de pouvoir l'évaluer enfin de choisir les méthodes les plus adoptées au développement des compétences visées.³

B. Un besoin :

C'est un terme ambiguë, utilisé dans plusieurs domaines, d'une manière générale on peut le définir comme ; le désir, envie naturelle ou pas, une autre, il est ce qui est indispensable à l'existence quotidienne.

Dans la logique des économistes classiques, les besoins qui en s'exprimant, créent la demande, sont considérés comme « invariant de la nature humaine ».⁴

Les besoins sont alors à l'origine de l'activité économique car la production n'a pas de raison d'être que par eux.

En sociologie, les besoins ne sont pas des invariants de la nature humaine, mais une création permanente de l'histoire des sociétés.¹

¹ Dictionnaire **Larousse français** 2010; édition électronique.

² Journal officiel n° 68 du 16 octobre 2002.

³ PARMENTIER Christophe, **l'essentiel de la formation**, édition d'organisation, Paris, 2003, P19.

⁴ GRAWITZ M, **Lexique des sciences sociales**, Ed Dalloz Paris, 2000, p : 365.

Le besoin est ; déficience physique, psychologique ou social qu'un individu à adopter une attitude ou un comportement particulier, elle constitue donc la force qui motive l'individu à adopter une conduite particulière.

C. besoin de formation :

Dans le principe, personne à la place des communautés locales concernées par les politiques de développement n'est mieux habilité pour exprimer leurs attentes. Car dans la théorie, selon l'AFNOR², le besoin représente l'écart entre une situation actuelle telle qu'elle est ressentie et décrite par ceux qui la vivent, et une situation désirée telle que perçue et recherchée par eux.

Voilà la définition exacte : « Identification d'un écart susceptible d'être réduit par la formation entre les compétences d'un individu ou d'un groupe à un moment donné et celles attendues » (AFNOR). Pour autant, dans le domaine précis de la formation agricole le besoin de formation ne se réduit pas à ce qu'en dit le formé, car celui-ci exprime un vœu, ni à ce qu'en pense le formateur.

Le besoin de formation s'entend comme étant la résultante du processus qui aura associé les acteurs concernés, et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la Formation. C'est cette double dimension, sociale (compromis entre acteurs) et opérationnelle (manque à combler par une action), qui confère toute sa pertinence à la notion de besoin de formation.³

Le besoin de formation se définit comme l'ensemble des activités qui visent à combler l'écart entre deux situations, l'une est l'existante et l'autre désirée / souhaitée en utilisant des méthodes et technique adéquates.

Une analyse de besoins de formation vise à combler l'écart entre la situation actuelle et la situation désirée en déterminant les écarts dans les résultats, les place en ordre de priorité et sélectionne les plus importants pour les réduire ou les éliminer.

¹ Dictionnaire de la langue française, **Hachette**, Edition algérienne, 1992, P : 82.

² AFNOR ; **Association Française de Normalisation**, Les normes AFNOR de la formation professionnelle, 1992/1994.

³ Alain MEIGNANT, **Manager la formation**, 7^{ème} Edition, 2006.

D. Méthode :

Dans ce concept, plusieurs définitions ont été proposées :

- ✓ La méthode est une démarche rationnelle destinée à découvrir et à démontrer la vérité.¹
- ✓ Ensemble des principes requis pour bien conduire sa raison et chercher la vérité dans les sciences.²

On peut aussi définir la méthode comme étant un ensemble de techniques planifiées pour un cheminement d'une recherche.

E. Satisfaction au travail³ :

La satisfaction est l'action et l'effet de satisfaire ou de se satisfaire. La notion est liée à assouvir l'appétit, compenser une exigence, calmer les passions de l'esprit, payer ce que l'on doit ou récompenser un mérite.

Le travail, dans ce contexte, se réfère à l'ampleur de l'effort fait par les humains. Le travail est l'un des trois facteurs de production, ainsi que le capital et la terre.

Ces définitions nous permettent de comprendre l'idée de la satisfaction au travail, qui est le degré de conformité de l'individu dans son lieu de travail. La satisfaction au travail comprend la rémunération, le type de travail, les relations humaines, la sécurité, etc. La satisfaction au travail affecte l'attitude du travailleur face à ses obligations.

Ces attentes, d'autre part, ont pour base la comparaison avec d'autres employés ou des emplois précédents. Si la personne en question considère ou est persuadé qu'elle est désavantagée par rapport à ses camarades, elle aura une faible satisfaction au travail, de même que si elle trouve que son emploi précédent offrait de meilleures conditions.

Plus la satisfaction au travail est importants, plus les travailleurs s'engagent dans leurs tâches et sont motivés. Toutefois, si la satisfaction au travail est faible, le travailleur n'aura pas de motivations et aura du mal à mener les activités qui lui appartiennent.

D'après ces définitions, on peut dire que la satisfaction survient de la correspondance entre le travail réel et les attentes des travailleurs.

¹ Microsoft Encarta 2009. 1993-2008.

² <http://www.cnrtl.fr/definition/methode>, consulté le, 24 mai 2015.

³ <http://lesdefinitions.fr/satisfaction-au-travail#ixzz3YoG3X97d>, consulté le, 28 mars 2015.

F. Le cadre ¹ :

La catégorie de cadres est une construction institutionnelle et politique. Le cadre s'impose après la première guerre mondiale avec la diffusion du taylorisme. Le modèle sépare décideur et exécutant. Le cadre bénéficie d'une autonomie dans son travail en échange de sa disponibilité et de la flexibilité de ses horaires.

Le statut *Cadre* n'est pas seulement le fruit d'une formation aussi longue soit elle. Il doit répondre à des critères précis dont le premier est de diriger une équipe. Cette fonction d'animation d'équipes peut être compensée par une expertise technique identifiée.

6. Présentation des études antérieures

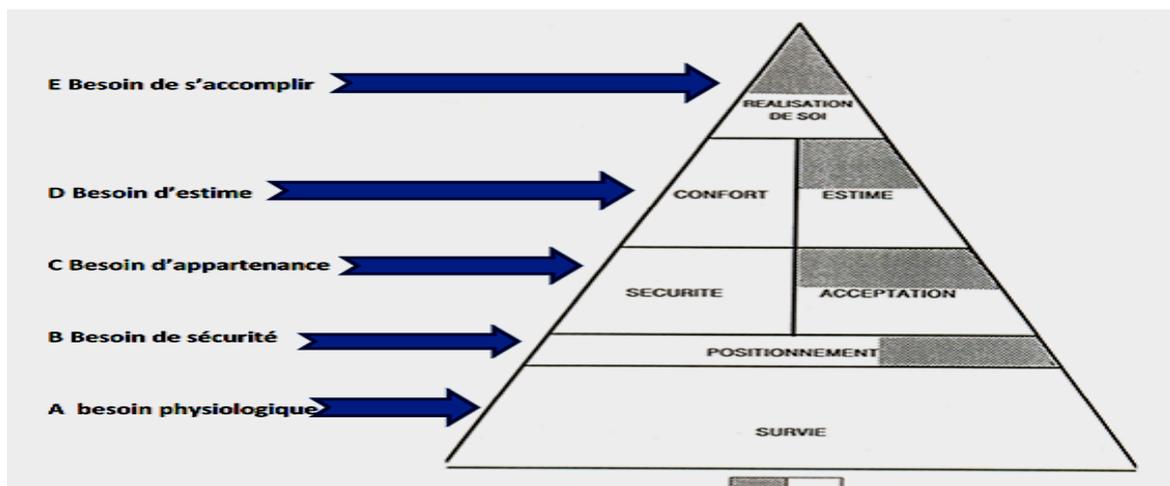
6.1. La théorie des besoins de Maslow Abraham :

Maslow, dans son ouvrage intitulé *A Theory of Human Motivation* paru en 1943 expose sa théorie de la motivation. Dans cet ouvrage, il y schématisé la pyramide des besoins à partir des observations réalisées dans les années 1940.

Il met l'accent sur l'analyse des besoins de l'homme pour mieux comprendre ce qu'il recherche à travers son activité professionnelle. Il formule l'idée directrice selon laquelle le comportement humain au travail est plus coopératif et productif qu'il trouve dans l'organisation.

Maslow distingue cinq types de besoins que nous allons définir ci-dessous :

Figure N° 01 : Pyramide des besoins Abraham MASLOW



Source : MUCHA L, la motivation des salariés et la performance dans les entreprises,

Mémoire professionnel, Université de Reims, Paris, 2010, p 20.

¹ Maurice. Th et autres, Fonctions RH Politiques, métiers et outils des ressources humaines, éd Pearson Education, France 2007, P 149.

6.1.1 Les besoins physiologiques :

Ces besoins sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce, ils sont classés dans le premier niveau le plus basique. Ce sont typiquement des besoins concrets comme manger, se vêtir, se nourrir, dormir... Ces besoins peuvent être satisfaits par l'intermédiaire du salaire.

6.1.2 Les besoins de sécurité : (économique, psychologique, physique). Ce type de besoin consiste à se protéger des dangers qui nous menacent.

Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique et aussi morale.

6.1.3 Le besoin d'appartenance (besoin de sociabilité)

Ce besoin révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association...). L'individu se définit ainsi par rapport à ses relations. Il a donc besoin de s'intégrer à un groupe, être reconnu et estimé par ce groupe.

Ces besoins peuvent être satisfaits par un développement du sentiment d'appartenance, notamment par la culture de l'entreprise, la communication interne, les groupes de projet, les activités sociales.

6.1.4 Le besoin de reconnaissance et d'estime :

Celui-ci prolonge le besoin d'appartenance à un groupe. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient. Ces besoins peuvent trouver écho à travers les systèmes de rémunération, l'implication des individus, le management participatif.

6.1.5 Le besoin de réalisation de soi :

Selon Maslow, ce besoin est le sommet des aspirations humaines, l'homme a besoin de s'épanouir ; de s'accomplir personnellement et de chercher le meilleur de soi. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement.

Grace à la pyramide de la hiérarchie des besoins, Maslow démontre scientifiquement que pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi.

6.2 La théorie ERD d'Alderfer :

En 1969, Alderfer développe une seconde théorie de besoin. Alderfer suggéré que la motivation de l'individu est provoqué par une force interne.

Cette théorie propose de satisfaire trois types de besoins :

Les besoins d'existences (**E**), les besoins des rapports sociaux (**R**) et les besoins du développement personnel (**D**).

E : existence ; ensemble des besoins matériels y compris la recherche de la sécurité.

R : ensemble des besoins sociaux, avoir des liens sociaux avec des personnes importantes pour soi.

D : besoins de se développer et notamment de développer et d'utiliser des compétences.¹

Contrairement à la théorie de Maslow, il n'existerait pas une préséance entre les trois catégories des besoins. Ces besoins peuvent être actifs simultanément chez un même individu. La motivation dépendrait de l'intensité d'un besoin, l'intensité est liée à un degré de satisfaction du désir ; plus il est satisfait, moins il est intense. L'échelle de besoin proposée par cette théorie classe les besoins en trois catégorie alignées du plus concret (besoins d'existence) au plus abstrait (le besoin du développement personnel).²

Mais en aucun cas cette échelle de besoin ne signifie une préséance entre ces trois catégories.

6.3 La théorie bi-factorielle d'Herzberg :

H. Herzberg est un psychologue américain célèbre pour ses travaux d'enrichissement des taches au travail. Herzberg a tenté de repérer les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Ainsi dans sa théorie, il distingue deux types de facteurs, d'une part les facteurs d'hygiène et d'autre part les facteurs de motivation.

A / Les facteurs d'hygiènes sont liés directement à l'environnement du travail en terme de salaire, d'œuvres sociales, de système d'information, de communication ou encore de l'ambiance au travail (bruit, chaleur...).

B / Les facteurs relatifs au contenu de travail en termes de motivation, d'autonomie, de responsabilité et d'évolution professionnelle.

¹ CLAUDE L, **Psychologie sociale des organisations**, 2^{ème} édition Armand Colin, Paris 2007, p 73.

² CLAUDE L, op.cit, p 73/74.

Ces facteurs relèvent de l'épanouissement de l'individu.¹

Par conséquent, selon Herzberg une fois les facteurs d'hygiène sont assurés, les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de satisfaction dans le travail. En d'autre terme il démontre scientifiquement que pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela il convient dans l'organisation de travail, de procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail plus intéressant et valorisant pour le salarié.

7. Méthodes et techniques utilisées:

A/ La méthode :

Selon MAURICE ANGERS : « la méthode peut se rapporter à une façon d'envisager et d'organiser la recherche, elle dicte alors une manière de concevoir et planifier son travail sur un objet d'étude en particulier, elle peut intervenir de façon plus ou moins impérieuse, et plus ou moins précise à toutes les étapes de la recherche ou l'une ou l'autre ».²

Notre étude effectuée sur l'analyse des besoins en formation au travail des cadres au sein de l'entreprise CCLS précisément au niveau de la sous direction de l'administration, exigent l'utilisation de la méthode qualitative pour toucher toute la population visée qui sont les cadres administratifs.

B/ La pré-enquête :

La pré-enquête est la première étape de notre étude, elle est importante, elle nous a donné la possibilité de voir, concevoir, et de compléter les insuffisances de notre technique de recherche.

Elle s'est déroulée de la période allant du **01/04/2015** au **31/05/2015**, elle nous a donné la possibilité de discuter avec la sous-directrice de l'administration, et quelques cadres sur leurs compétences et la formation au travail, et quelles sont les catégories ayant bénéficiés de formation et de quel genre s'agit-elle.

Cette étape nous a permis d'élaborer et de corriger certaines informations, de modifier et de coordonner le guide d'entretien.

¹ ROUSSEL P, **Rémunération, Motivation, et Satisfaction au travail**, édition ECONOMICA, paris, 1996, p35/36.

²Ibid.

C/ La technique :

Toute recherche à caractère scientifique doit porter l'utilisation des procédures opératoires rigoureuses susceptibles d'être appliquées dans la réalité que l'on appelle technique.¹

Choisir les techniques, étant donné les particularités et les limites de chacune ; c'est sélectionner à l'avance les matériaux qu'elles recueilleront.

Parmi les techniques de collecte d'information répondant aux objectifs de notre recherche on a utilisé le guide d'entretien semi-directif pour pouvoir toucher toutes les personnes de notre population mère (les cadres administratifs de la coopérative des céréales et de légumes secs).

D/ L'observation :

Tout travail scientifique commence par une observation de la réalité, ou d'un aspect de cette dernière.

« L'observation est une posture réclame à la fois des capacités de sociabilité d'attention, de mémoire et d'interprétation »²

Nous avons opté pour l'observation scientifique ; cette technique a été utilisée durant les visites effectuées, lors de la pré-enquête, au sein de la **CCLS**, pour mieux comprendre le fonctionnement ordinaire d'un milieu de travail.

E/ L'entretien :

L'entretien est un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir les informations en relation avec le but fixé.³

Nous avons utilisé la technique d'entretien, qui consiste à avoir un face-à-face avec les personnes interrogées. A cet effet, nous avons élaboré un guide d'entretien semi-directif composé de treize questions qui sont destinées aux cadres de cette coopérative.

Notre guide d'entretien comporte quatre (04) axes principaux dont treize (13) questions qui sont ouvertes afin de laisser à nos enquêtés la liberté d'expression et de dévoiler la réalité, qui se rapportent aux axes suivants :

¹ GRAWITZ M, méthode des sciences sociales, 2ème édition, DALLOZ, paris, 2001, p : 53.

² HENRI Peretz, Les méthodes en sociologie : l'observation, édition la découverte, paris, 1998, p14.

³ Ibid. p28.

- ✓ Les caractéristiques personnelles des enquêtées (âge, sexe, niveau d'instruction, catégorie socioprofessionnelle, ancienneté).
- ✓ Généralités sur la formation professionnelle au sein de l'entreprise **CCLS**.
- ✓ Méthodes d'analyse des besoins en formation au sein de l'entreprise **CCLS**.
- ✓ Satisfaction des salariés sur la démarche d'analyse des besoins en formation (ABF).

8. Le choix de l'échantillon :

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

8.1 La population d'étude :

Dans notre enquête réalisée au sein de la CCLS, on a pu arriver à distinguer entre treize (13) cadres qui représentent la population concernée par notre étude. Neuf (09) cadres ont été sélectionnés pour être entretenus et interviewés, car ces derniers sont les seuls qu'ont bénéficiés de formations professionnelles.

8.2 La méthode d'échantillon :

Après avoir choisi l'entreprise **CCLS** et vue l'impossibilité de se renseigner auprès de toute la population, on a voulu opté pour un échantillon probabiliste visé.

« L'échantillonnage probabiliste visé est un type d'échantillonnage où la probabilité qu'un élément d'une population soit choisi pour faire partie de l'échantillon n'est pas connue et qui ne permet pas d'estimer le degré de représentativité de l'échantillon ainsi constitué». ²

¹ MAURICE Angers, « **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines** », éd casbah, Alger, 1997, p229

² MAURICE Angers, op.cit, p229.

9. Les obstacles rencontrés :

Durant la réalisation de cette étude, nous nous sommes retrouvés devant un ensemble de difficulté, la chose qu'a entravée l'avancement de notre travail.

Ces obstacles se résument :

- Le manque d'ouvrage à la bibliothèque, il est rare de trouver des ouvrages sur le thème (identification et analyse des besoins de formation).
- Les déplacements et voyages pendant le déroulement de se stage.
- La charge de travail de certains salariés de la **CCLS**, la chose qui a empêché de mener des entretiens.
- L'indisponibilité de certain cadres, qu'est due à la charge du travail, certains d'entre eux étaient en congé ou encore en mission, à amoindri la possibilité de rassembler un grand échantillon.
- Les déplacements entre les différents services de l'administration afin de mener des interviews.

Conclusion :

Après avoir précisé le cadre méthodologique de la recherche et avec l'élaboration de notre problématique et la précision des hypothèses et la définition des concepts clés, ce qui va nous permettre d'entamer l'exploration de terrain mais après la présentation du cadre théorique qui ce fera dans les deux chapitres suivants. Le deuxième chapitre présente des généralités sur la formation, ainsi que le troisième adopte le sujet de l'analyse des besoins en formation avec plus de détailles.

CHAPITRE II

GENERALITES SUR LA

FORMATION

Préambule :

L'économie mondiale connaît depuis quelques décennies des transformations majeures qui vont en s'accroissant. Les entreprises s'adaptent et y introduisent dans leur management des pratiques qui anticipent les tendances lourdes de ces mutations. L'accélération technologique des trente dernières années est révélatrice du rôle de l'intelligence humaine dans l'organisation, intelligence qu'il convient d'entretenir, d'encourager et de capitaliser.

1. Quelques définitions de la formation :

A - Définition proposée en 1987 par le **BIT** (Bureau International du Travail) : définit la formation comme : « ensemble des activités visant essentiellement à assurer l'acquisition des capacités pratiques, des connaissances et des attitudes requises pour occuper un emploi. »¹

B - L'**AFNOR** complète la définition du **BIT** : « processus d'acquisition de compétences de qualification, qui se déroule dans le temps avec des moments situés dans un espace social déterminé »². Cet énoncé indique que la formation est un processus structuré différant d'autres formes d'apprentissages, comme celle « sur le tas » réalisée, entre autres, grâce à l'observation et à l'imitation de personnes (collègues, responsables) qui savent et savent-faire.

La formation est un investissement. Elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Elle est une activité qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

2. L'évolution de la formation :

Autrefois, au temps des anciens Egyptiens et grecs et au Moyen Âge, la seule forme de formation était l'apprentissage sur le tas. Au cours des siècles, cette façon d'apprendre s'est peu modifiée. Elle était le seul moyen que l'on ait trouvé pour assurer une acquisition évolutive des compétences des ressources humaines.

Au début, l'apprentissage se faisait par compagnonnage avec les ouvriers experts, les plus anciens en entreprise, sauf, qu'ils n'avaient pas toujours intérêt à livrer les secrets du travail.

¹ HOSDEY Alain, ROGISTER Jacques, **Formation en entreprise, les clés de la réussite**, éd Pro, Belgique, 2009, p.12.

² Op.cit, p.13.

A partir de 1907 en France, le système Taylor conduit à une division du travail en tâches élémentaires faciles à apprendre en quelques jours, deux ou trois semaines au plus.

Cependant, le besoin d'ouvriers qualifié subsiste et le marché du travail ne fournit jamais la variété de qualifications dont les entreprises ont besoin à un moment donné. « Il y a toujours un décalage plus au moins important et long entre la production des diplômés par le système éducatif et les besoins des entreprises »¹. Le nombre des écoles professionnelles était insuffisant.

Ce n'est qu'en 1919, que la loi rend obligatoire l'enseignement professionnel, en lui donnant un cadre et un contenu pour la reconnaissance des diplômes. Un décret-loi de 1938 rend obligatoire la formation professionnelle des jeunes de 14 à 17 ans. En effet, ce n'est qu'après la seconde guerre mondiale que la formation devient une réalité par l'extension d'une innovation née aux USA (1941), Training Within Industrie (T.W.I).

Toutes les grandes entreprises créent les services de formation, et les moyens entrepris désignent au moins un cadre pour animer l'action de formation.

A partir de 1949, c'est l'irruption massive de programme TWI après avoir été considérés comme une formation récompense pour les collaborateurs méritant, ou la formation luxe pour entreprises riches et socialement avancés. La formation est devenue au profit d'une conception managériale. Une formation comme outil de transformation et de développement de l'entreprise et aussi un investissement.

Au début des années 60 c'est l'accélération du progrès technologique qui a été l'origine des difficultés d'adaptation immédiate dans l'organisation. Jusqu'à la fin des années 60, une attitude de méconnaissance prime à l'égard de la formation, à l'exception de quelques entreprises qui se sont engagées dans des activités exigeant l'application de technologie de pointe et une formation professionnelle spécifique.

A compter de 1968 et pendant les années 70, c'est la constitution d'un droit de la formation institutionnalisation de la gestion de la formation [1971-1978], elles seront reformées à plusieurs reprises et notamment à la suite de l'accord interprofessionnel du 21 septembre 1982 jusqu'au 20 décembre 1993 dite « loi quinquennale pour l'emploi »². Cette période est aussi marquée par la constitution d'un véritable droit à la formation et parmi ces

¹ WERTHER.W.B et DAVIS.K, **Gestion des ressources humaines**, 2ème éd, éd Dalloz, 1993, p.333.

² SIMON.Y et JOFFRE.P, **Encyclopédie de la gestion**, 2^{ème} éd, Economica, Paris, 1997, p.197.

dispositions majeures figure l'obligation faite en entreprise comptant plus de dix salariés de participer au financement de la formation continue.

Plusieurs gouvernements européens ont pris conscience de la nécessité d'une main d'œuvre plus qualifiée pour faire face aux nouveaux défis de l'industrie.

Aujourd'hui, on constate que le savoir et savoir-faire d'un individu en rapport avec l'avancée technologique et inversement proportionnel de façon plus que subite pour toute les professions.

La formation tend à paraître aujourd'hui comme un atout stratégique, ou comme un investissement même si on continue d'observer les différences persistantes quant à l'importance des moyens engagés à l'approche même de la formation entre secteurs d'activités entre PME et grandes entreprises.

3. La formation professionnelle en Algérie :

3.1 La formation, objet de diverses interprétations :

Les perceptions de la formation et son déploiement ont évolué à l'ombre des évolutions qu'ont connu les entreprises et la gestion des ressources humaines. Elle est plus l'apanage de la configuration politique et organisationnelle des entreprises à chaque époque.

A. la formation dans les années 60 et 70 :

Durant cette période, l'Algérie a été marquée par un volontarisme nationaliste qui a vu naître un sentiment d'adhésion énorme de la ressource humaine à la politique des entreprises, la stratégie de formation a été articulée de la nécessité de pallier au manque important des ressources humaines dans les entreprises, manque causé par le départ de l'encadrement économique colonial.

La formation a revêtu un caractère d'urgence nationale et a constitué le levier de construction de la compétence managériale, les programmes de coopération bilatérale et la solidarité des pays socialistes à suffi à envoyer de grandes vagues de jeunes étudiants ou de cadre en exercices en formation de perfectionnement ou de renforcement de capacités.

Durant cette période, la formation, même si elle n'a pas constitué l'aspect le plus important de la gestion RH, elle a tout au moins constitué un axe majeur de la politique de construction de l'Algérie nouvelle. L'effort de l'état à travers les secteurs de l'éducation, de la formation et de la recherche universitaire, combiné à celui des entreprises à travers les actions de coopération et de consulting, a permis la formation d'une large génération de cadres qui

continuent, jusqu'à aujourd'hui ; à constituer le socle fondamental du management aussi bien dans les administrations que dans le secteur économique.

On en veut pour preuve la création au début des années 70, de deux instituts de formation en hydrocarbures (IAP et INH) rattaché directement à SONATRACH. Les cadres formés par ces instituts sont systématiquement injectés dans l'industrie pétrochimique algérienne.

B. La formation dans les années 80 :

L'effort de la formation durant cette période, a été fortement ralenti et contrôlé puisqu'il y'a l'intrusion de l'Etat-parti dans la gestion des affaires des entreprises. Aussi les effets du choc pétrolier sur les finances publiques à conduit vers la réduction des dépenses de formation des personnels notamment à l'étranger. La politique de formation devient alors un processus de marchandages et de négociations, implicites ou explicites, directs ou indirects, entre des groupes et des parties prenantes, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, souvent aux intérêts divergents.

La formation à souvent servi d'arme à double tranchant pour les gestionnaires des entreprises ; elle sert de moyen de sanction contre les cadres qui se montraient récalcitrants à l'égard de la gestion, ou de promotion pour ceux qui adoptaient une position bienveillante.

C. La formation à partir des années 90 :

A partir des années 90, l'Algérie est entrée dans une phase de transition vers une économie de marché ayant abouti à des restructurations profondes du secteur industriel et une ouverture vers le privé et les entreprises étrangères de la plupart des activités manufacturières et des services.

La naissance d'un large secteur privé de formation professionnelle et l'implantation des entreprises étrangères qui ramenèrent des nouvelles pratiques de ressources humaines et de gestion, a impulsé une dynamique de prise de conscience de la nécessité de rationaliser l'effort et la dépense de formation. Les entreprises veillent alors à donner à la formation une dimension stratégique, puisqu'elle a été dans une perspective d'adaptation des entreprises à la nouvelle donnée de l'environnement économique mondial dans lequel elles s'insèrent graduellement.

De plus en plus, les entreprises élaborent des plans de formations centrés sur le renforcement des compétences existantes et même vers la création de nouvelles compétences,

et consolider leur rentabilité et leur compétitivité face à des entreprises étrangères plus offensives sur le plan du marketing , du recrutement et de la motivation des ressources humaines.

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

3.2 L'évolution de la législation algérienne¹ :

Les principaux textes réglementaires régissant la politique de la formation en Algérie :

- La loi 78-12 de 05 Août 1978 relatif au statut générale des travailleurs SGT.
- Décret N° 82-299 du Septembre 1982 relatif à l'organisation et le fonctionnement de la formation professionnelle en entreprise.
- Décret N° 82-299 du septembre 1982 relatif aux modèles de la formation professionnelle en entreprise.
- Décret N° 82-300 du septembre 1982 modifiant le décret N° 82-300 de 04 septembre 1982.
- La loi N° 90-11 du avril 1990 relative à la formation par la loi N° 91-29 du 21 Décembre 1991.

A l'instar des autres pays, en Algérie la formation en entreprise, n'a été le fait ni de l'entrepreneur ni de celui des revendications ouvrières, car la formation professionnelle ne semblait pas constituer un enjeu motivant pour les travailleurs et leur représentants ni encore à quelques exceptions près, la création juridique des pratiques au sein de l'entreprise.

Elle a été plutôt le fait d'une politique volontariste venue d'en haut et l'œuvre des fonctionnaires sociaux de trouver des solutions à la double contrainte constituée par la pression conjuguée de la demande économique de formation induite par la planification nationale et la demande sociale de formation provoquée par les déperdition hémorragiques de l'éducation nationale.

Comme ça, en retrouvant le décret N°82-299 du Septembre 1982 relatif aux modalités de sanction professionnelle dont l'article 17 précise que « à compter de la date de l'obtention de

¹ BOUKHROUF Belkacem, **Perception de la formation et la construction de compétences dans les entreprises publiques algériennes**, mémoire de magister en science de gestion, département de science de gestion, université Mouloud MAAMRI, TIZI-OUZOU, promotion 2011, p.106.

certification professionnelle, le travailleur est affecté au poste de travail objet de la formation ou à un poste équivalent » et l'article 18 ajoute que « En cas d'échec à l'issue de la formation, le travailleur est réintégré à son poste initial ou un poste conforme à ces capacités »¹.

Par ailleurs, un délai de franchise doit être observé que les bénéficiaires d'une formation puissent en postuler à une autre. Un délai par le suivant article 41 de décret N° 82-298 stipulant que « les travailleurs d'une formation organisée par l'entreprise dans les conditions visées par l'article 34 de présent décret ne peut prétendre à une formation d'une durée supérieure à 3 mois qui à l'issue de la première formation »².

La loi N° 90-11 du Avril 1990, mise à jour le 08 Juillet 1997 stipule dans son article que chaque employeur a mission de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis de comité de participation.

4. Le cadre réglementaire de la formation :

Les premiers textes apparaissent à la fin des années 1960. En 1966 est reconnu le droit des travailleurs à un congé de formation. Un accord l'institue en 1970. La loi du 16 juillet 1971 précise les modalités du congé de formation, le rôle du comité d'entreprise et crée une participation financière des employeurs.

De nouveaux accords et de nouvelles lois complètent le dispositif, dont les modalités essentielles concernent le congé individuel de formation, la concertation dans l'entreprise, la participation des employeurs, la VAE (Validation des acquis de l'expérience), le bilan de compétences, l'entretien professionnel et le droit individuel à la formation crée par la loi du 4 mai 2004.³

4.1 Le CIF :

Le congé individuel de formation (CIF) est le droit de s'absenter de son poste de travail pour suivre une formation de son choix. Pour en bénéficier, le salarié doit remplir certaines conditions et présenter sa demande à l'employeur, selon une procédure déterminée. Le salarié peut bénéficier, également sous certaines conditions, d'une prise en charge de sa rémunération et des frais liés au congé de la part de l'organisme paritaire collecteur agréé au titre du CIF (OPACIF) ou encore d'organismes dont la compétence est limitée à une entreprise ou un groupe d'entreprises (AGECIF).

¹ MESSOUDI Meurtri, Essai d'analyse de la législation du travail en Algérie, éd OPU, Alger, 1986, p.108.

² BELLOULA Tayeb, Droit du travail, éd Dahlab, Alger, 1994, p.158.

³ J.M. Peretti, Gestion des ressources humaines, 15^e édition, Vuibert, France 2008, P162

La durée du congé peut atteindre un an à temps plein ou 1 200 heures en discontinu.

4.2 La VAE :

Reconnue par le Code du travail, le salarié peut bénéficier d'un congé pour VAE. La validation des acquis de l'expérience (VAE) permet à un salarié d'obtenir tout ou partie d'un diplôme, ou d'un titre professionnel, en faisant valider par un jury l'expérience, notamment professionnelle, qu'il a acquis pendant au moins trois années. En 2005, 3 000 titres sont accessibles en VAE.¹

4.3 Le DIF :

Tout salarié bénéficie chaque année d'un droit individuel à la formation. Créée par la loi 2004, le DIF se substitue au capital temps de formation. Le nombre d'heures capitalisables au titre du DIF est de 20 heures par an cumulable sur 6 ans. La mise en œuvre du DIF relève de l'initiative du salarié mais nécessite l'accord formalisé de l'employeur. Le DIF est, en principe, dehors du temps de travail. Le salarié perçoit une allocation de formation.²

4.4 L'entretien professionnel

L'entreprise doit proposer, au minimum tous les deux ans, un entretien individuel consacré à la formation pour permettre à chaque salarié d'élaborer son projet professionnel.³

5. Les objectifs de la formation :

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies organisationnelles. On distingue des objectifs du point de vue de l'organisation et du point de vue de l'individu⁴ :

a - L'organisation :

- 1- permettre une promotion pour les salariés les plus compétents.
- 2- l'acquisition de nouvelles connaissances, peut provenir des orientations définies par la direction générale, ses acquisitions peuvent également correspondre à la déclinaison d'une charte ou d'un projet d'entreprise ou encore à la déclinaison des objectifs quantitatifs et qualitatifs de l'entreprise.
- 3- adapter les qualifications au besoin de l'entreprise.

¹ Ibid.

² Ibid.

³ Ibid.

⁴ WEISS Dimitri, Les ressources humaines, édition d'organisation, Paris, 1999, p.425.

4-développement d'une culture d'entreprise, faire vivre certaines valeurs dans l'entreprise.

5- associer la formation à la communication pour construire un climat de grande concertation.

b- le salarié :

1- pour mieux comprendre l'organisation ou il travail.

2- développer un savoir-faire dans le domaine des relations, de la gestion et au management.

3- se préparer à des changements professionnels et à des mutations internes.

4- se retrouver avec des collègues et des amis dans un fonctionnement plus convivial ou au contraire, faire connaissance avec des personnes nouvelles dans des espaces extérieures au vécu professionnel .soit créer un environnement favorable à la production.

6. Les types de formation¹ :

Elle se réfère aux objectifs visés par la formation :

Type 1- Adaptation :

L'entreprise cherche à améliorer ses résultats opérationnels, ces dernières peuvent être atteints en augmentant les connaissances, rendre les collaborateurs capables d'utiliser de nouvelles méthodes, améliorer leurs compétences à résoudre des problèmes et de développer des comportements des savoir-faire ou des savoir être plus efficaces.

Ce type de formation s'observe soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques.

Type 2- Formation en lien avec la gestion de l'emploi :

Les modifications du travail sont importantes, il y a souvent des changements de métier (promotion ou suppression du poste initial), les formations mises en œuvre sont longues avec un complet apprentissage d'un autre métier. L'entreprise offre la chance d'évolution à l'un de ses salariés, que de recruter à l'extérieur, cette formation peut être appelé (formation mobilité).

Type 3- Outils intellectuels de base (formation générale) :

Ce type de formation s'appelle aussi (formation préprofessionnelle), il s'agit des formations (Français, mathématiques, analyse logique de situations, prise de décisions ...), qui visent la montée en niveau du personnel.

¹ SOYER Jacques, **fonction formation**, 3^{ème} éd, édition d'organisation, Paris, 2003, p.7.

Type 4- Culture d'entreprise :

La direction de l'entreprise établit un catalogue des formations correspondantes, pour les collaborateurs qui veulent partager la culture de l'entreprise. Les diverses références de stages sont alors proposées à l'ensemble des salariés qui peuvent s'inscrire sur la base du volontariat.

Type 5- Projet d'entreprise :

Ce type est proche de la formation (adaptation), mais la taille d'effectifs concernés et le mode de gestion plus centraliser, conduit à un type à part. Des actions de formation sont lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise ;(mise en œuvre d'une charte d'entreprise, lancement d'un projet de qualité, réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressources ...).

Type 6- Formation «œuvre sociale » :

Il s'agit de la préparation aux concours ou de formation réclamés par les agents, indépendamment de la gestion des ressources humaines de l'entreprise.

Les entreprises publiques répondent plus à ce type de formation, par contre les entreprises privées considèrent les congés individuels de formation une partie des actions de ce type.

7. Les principes de la formation¹ :

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

7.1 Connaissances partagées :

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

- ✓ La formation par démultiplication est privilégiée
- ✓ La mobilité temporaire ou définitive (mission confiée, changement de poste) crée des situations formatrices qui intensifient le partage du savoir .elle sera donc favorisée sans devenir déstabilisatrices, ni pour l'organisation, ni pour les individus.

¹ SOYER Jacques, **fonction de formation**, édition d'organisation, Paris, 2000, p.45.

7.2 Responsivité partagée :

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

- Le groupe pilote assure à la formation sa convergences avec les buts de l'entreprise, sa cohérence avec les autre fonctions de l'organisation, il structure et organise le système de formation.
- Les managers sont responsables de la formation de leurs personnel ils recensent les besoins avec participation du personnel, ils organisent et animent les actions de formation, ils assurent le suivi et les évaluations. Ils mettent en place des modes de fonctionnement (changement de l'organisation ou d'attitudes managériale nouvelles) propres à gérer des situations formatrices.
- Le formé est le principale acteur de sa formation.il participe aux principales étapes de la recherche et de la construction de l'action de formation.
- Le département formation informe sur les responsabilités de formation, il garantit l'efficacité des actions inters et externes, en vérifiant les conditions pédagogiques.

7.3 La création des liens inters et externes :

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

- Développent, par les échanges, une meilleure connaissance du métier des autres.
- Améliorent la communication inters individuelle.
- Encouragent les coopérations.
- Les liaisons avec l'environnement culturel et social sont bénéfique aussi les actions d'enseignement à l'extérieur de l'entreprise seront favorisée.

8. Définition d'une politique de formation¹ :

Pour qu'une entreprise arrive à concrétiser ses objectifs, il est nécessaire qu'elle adopte des politiques qui assurent la réalisation de ses buts. Parmi ces politiques, on peut citer la politique de formation qui assure la cohérence entre les diverses unités de l'entreprise, ou pour prévenir le manque de convergence des différentes actions vis-à-vis des attentes de l'entreprise.

La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise, qui dure plusieurs années, mais elle ce redéfinie ou aménagée annuellement.

¹ SOYER Jacques, op.cit., p.27.

Pour une politique de formation plus efficace, il faut la écrire et la diffusée dans un document, qui sert comme une référence pour les acteurs de la formation, notamment à l'occasion du montage des actions de formation.

Ce document écrit englobe trois parties :

- ❖ Celle qui donne la direction vers quoi il faut tendre, qui veut dire les buts que l'entreprise cherche à atteindre par le biais de la formation.
- ❖ Celle qui définit les rôles des acteurs et leurs différentes responsabilités.
- ❖ Celle qui aborde les conditions de réussite et des principes d'efficacité.

9. Recensement des besoins de formation¹ :

Avant de mettre en place un plan de formation, il faut qu'il précède une phase très importante, qui est le recensement des besoins en formation.

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

On distingue trois types de besoin en formation :

A- les besoins personnels : ces besoins sont réclamés par le salarié lorsqu'il rencontre des problèmes dans son poste. Ou s'il désire d'atteindre un objectif dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

B- les besoins individuels : il s'agit de formation par la volonté de l'entreprise, qui concerne un seul individu, dans le cadre de son poste occupée actuellement, ou dans un avenir détermine.

C- les besoins collectifs : ce besoin corresponde tout le groupe non seulement un individu, tous les titulaires d'un poste et tous les membres d'unité sont concernés, ce besoin aussi sur l'initiative de l'entreprise.

¹ Ibid.

10. Elaboration d'un plan de formation :

10.1 Définitions d'un plan de formation et ses objectifs¹:

Le plan de formation d'une entreprise, se fait par un document qui met en relations les différents acteurs, il contient les objectifs de l'entreprise, en cohérence avec l'ensemble de ses règles sociales.

Le plan de formation, est la mise en pratique de la politique de formation de l'entreprise, préalablement établie plan facilite la réalisation des buts opérationnels de l'entreprise, qui concerne les responsables de formation et plusieurs autres acteurs de l'entreprise (salaries).

10.2 Réalisations de plan de formation² :

Dès que, le projet de plan a été agréé par des différentes acteurs devient un document du travail, qui concerne l'équipe de formation et tous les responsables d'actions. Ce plan doit être largement diffusé dans l'entreprise d'une manière descendant jusqu' aux personnes concernées par les actions inscrites au plan.

L'opération de réalisation de plan d'action est lancée lorsque les responsables d'action prennent contact avec le formateur (interne ou externe), chargé de montage de l'action formation. L'opération porte plusieurs séquences, peuvent correspondre à une ou plusieurs sessions et concernent une seule ou plusieurs années.

10.3 Evaluation du plan de formation :

L'évaluation de plan se devise en trois grandes formes sont :

- ✓ la pseudo-évaluation
- ✓ l'évaluation par objectifs
- ✓ les approches complémentaires

A- Pseudo –évaluation :

- **l'évaluation à chaud** : mesure le degré de satisfaction des formes, les questions portées sur (les conditions matérielles, outils pédagogique).cette évaluation se fait soit oralement en groupe, ou individuellement par écrit.

¹ Ibid.

² Ibid.

- **L'évaluation à tiède** : est de rédiger un rapport de stage au lendemain du stage individuel externe, qui sert à connaître des organismes de formation.
- **L'évaluation à froid** : elle se réalise après plusieurs semaines de déroulement de formation, permet d'obtenir des renseignements sur l'utilité des formations reçues.

B- l'évaluation par objectifs :

- **L'évaluation des objectifs pédagogique** : cette évaluation se réalise avec différents moyens : questionnaire afin de vérifier les acquis, test-retest

Pour mesurer l'évolution des pratiques de savoir.

- **Evaluation des objectifs de formation**: cette évaluation porte sur la formation et son suivi, c'est à dire, elle s'effectue après l'action de formation et mesure les comportements au travail, et son influence sur le formé ou bien ce que la formation a apporté des nouvelles connaissances pour le formé.
- **L'évaluation des objectifs finals** : permet de mesurer le plan de formation, et les objectifs fixés par l'entreprise. L'évaluation se fait après plusieurs mois de la fin de formation, par l'observation de certains critères de production, ou indicateurs économiques ou indicateur sociaux (le turn-over, les accidents de travail).

C- Les approches complémentaires :

Certaines entreprises ne définissent pas les objectifs de formation, donc pour évaluer l'efficacité de la formation les responsables utilisent d'autres approches :

- ✓ Etablir un coût comparé entre deux formules, l'une avec formation et l'autre sans formation.
- ✓ L'entreprise pratique des audits de climat.
- ✓ Croiser certaines questions de l'audit de climat avec la participation du personnel à certaines formations.
- ✓ - Démontrer la différence des comportements entre formé et non formé, avec diverses techniques statistiques.
- ✓ - Réaliser des questionnaires d'auto-évaluation¹.

¹ Ibid.

11. Les étapes d'élaboration d'un plan de formation :

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

❖ Première étape : Identification et analyse des besoins de formation :

Cette première phase du cycle de la formation permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés. L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année. Cette planification est faite en fonction des activités de l'entreprise par le comité de formation.

Ainsi, ce comité a comme principales tâches d'identifier les besoins de formation, de les planifier et de voir au bon fonctionnement des formations offertes. Un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétence essentielle ou requise.

❖ Deuxième étape : Planification et conception de la formation :

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

La planification du plan de formation se tourne autour d'un ensemble de questions :

- Quelles sont les formations à réaliser dans notre organisation ?
- Quel sont les objectifs de la formation ?
- Quel type de formation devons-nous privilégier (interne ou externe) selon les compétences à développer ?
- Quel est notre échéancier ?
- Qui sera le formateur ?

¹ CITEAU Jean Pierre, **Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique**, édition Armand colin, Paris, 1994, p104.

➤ Qui participera à la formation ?

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

À ce sujet, il est recommandé de prendre contact avec le formateur interne ou externe afin de lui demander comment il désire diffuser la formation.

❖ **Troisième étape : Diffusion de formation :**

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

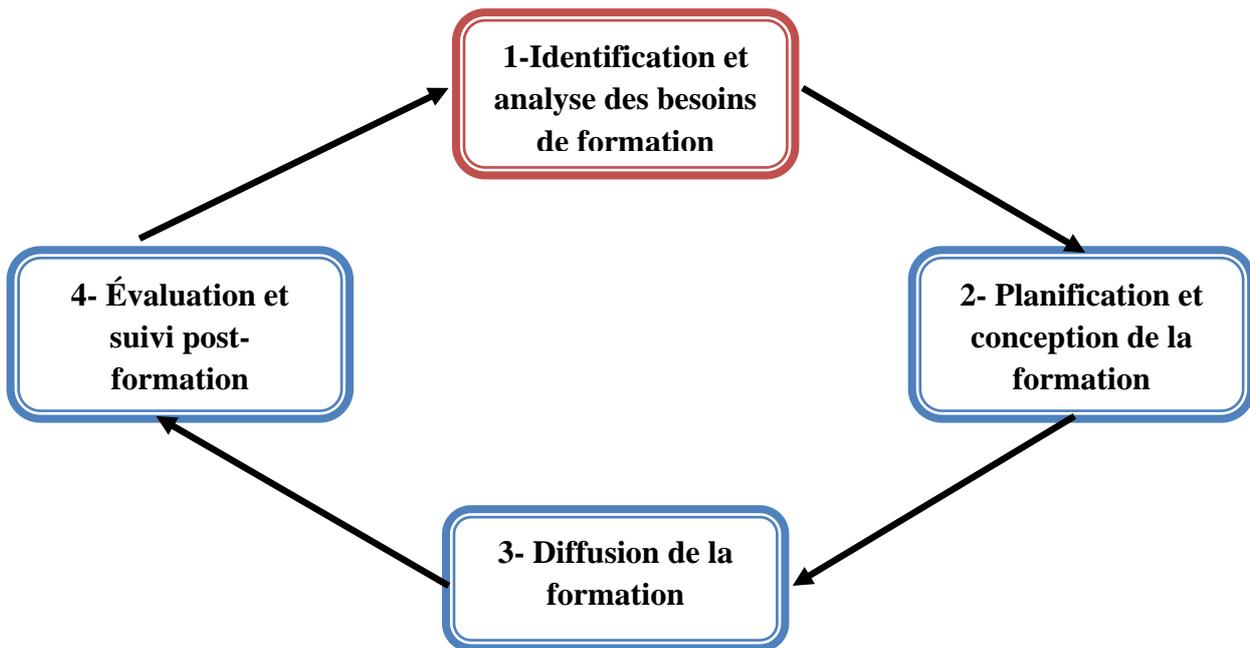
❖ **Quatrième étape : Évaluation et suivi-formation :**

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

¹ CITEAU Jean Pierre, Op.cit. p86.

² Dumais Jean-François, Guide de gestion des ressources humaines, édition Québec, Paris, 2003, p86.

Figure N° 02: Le cycle de formation :



Source : Sylvie Gagnon, « **Guide de gestion des ressources humaines** », édition techno compétences, Québec, 2003, p86.

12. Budget de formation :¹

Le Budget formation est un ensemble de ressources financières directement mobilisées pour le développement ou l'entretien des compétences en activité professionnelle. Il est composé d'une part, des ressources financières issues de l'obligation de financement de la formation professionnelle par les entreprises ; et d'autre part, des investissements de formation globaux relevant de la politique de formation de l'entreprise.

¹ www.wikipédia.com

CHAPITRE III

ANALYSE DES BESOINS EN
FORMATION

Préambule :

Dans ce chapitre, qui s'agit de présenter la première étape de processus de formation. L'analyse des besoins constitue un intrant incontournable à la conception de la formation puisqu'elle fournit les éléments d'orientation, de planification et de stratégie nécessaires à la formulation d'objectifs d'apprentissage pertinents et contributifs à une meilleure performance. À partir des besoins de formation, y compris entre les compétences attendues et actuelles, les objectifs de formation pourront être définis. L'analyse des besoins se complètera avec une définition plus fine des contenus, des clientèles cibles et du contexte d'exercice des nouvelles compétences.

1. Définition :

L'analyse des besoins en formation consiste en la formulation de la demande, l'identification de la situation problématique de départ et la conduite d'analyse préalable concernant les situations de travail et les populations concernées par le projet. Le moment de la définition de la commande est décisif : l'échec d'une action de formation s'explique, le plus souvent, par une mauvaise prise de commande.

Barbier et Lesne (1977) ont contribué à lever le caractère équivoque de l'expression « besoins en formation ». Les besoins ne sont pas objectifs, ils n'existent pas en soi, ils sont formulés par des agents sociaux pour eux-mêmes ou pour d'autres individus. L'élaboration de besoins de formation apparaît comme un processus associant différents acteurs et traduisant un accord entre eux sur des « manques » à combler par le moyen de la formation, processus par lequel le responsable de formation recueille auprès des différents acteurs les objectifs à atteindre par la formation et la définition des compétences à développer.¹

- ✓ Un besoin représente l'écart ou la différence entre un résultat désiré et un résultat actuel.
- ✓ Il ne peut se concevoir sans une énonciation du résultat désiré et actuel ; l'analyse de besoins devra donc chercher à définir les trois variables.
- ✓ Il est mesurable quantitativement ou qualitativement ou par l'intermédiaire d'indicateurs.
- ✓ Un besoin n'est pas une demande, une commande, un désir, une solution... Dans ces cas, « recadrer » dans la perspective d'un besoin, compris entre un résultat visé et un résultat actuel.

¹ DIMITRI WEISS, Ressources Humaines, 2^{ème} édition, édition d'organisation, 1999,2003, p 443.

2. Les types de besoin¹ :

À l'instar de la variété des demandes formulées à la formation en entreprise, un besoin exprimé à la formation peut se situer à plusieurs niveaux :

1. Besoins de l'organisation (objectifs opérationnels). Par exemple, « récupérer 40% des créances dues ».

2. Besoins d'amélioration de la performance. Par exemple, « effectuer un suivi régulier sur les prêts délinquants ».

3. Besoins d'amélioration de l'environnement de travail (outils, procédures, processus pour mieux faire le travail). Par exemple, « définir une procédure à suivre en cas de délinquance ».

4. Besoins de formation (les savoirs, savoir-faire et savoir être pour mieux faire le travail). Par exemple, « connaître les étapes à suivre lors de la réalisation de garanties ».

Peu importe le niveau de besoins ou qu'il soit individuel ou collectif, l'important est de le reconnaître et de « faire le pont » avec les autres niveaux, de façon à bien situer la contribution de formation dans la réponse aux besoins.

3. Objectifs de l'analyse de besoins²:

Essentiellement, l'analyse de besoins permet de :

- Décrire et documenter le problème, le besoin, la situation à améliorer.
- Établir les liens avec les enjeux de l'organisation.
- Préciser les profils des clientèles visées, le contexte de travail, les contenus, les compétences attendues.
- Définir les objectifs de formation, les indicateurs de mesure.
- Envisager les conditions optimales de transfert en milieu de travail.

Elle est réalisée dans le but de décider de la meilleure stratégie d'intervention (formation et / ou autres), celle qui réduira ou éliminera les écarts de performance identifiés, au bon moment, au meilleur coût et pour les individus ciblés. Elle constitue un intrant incontournable à la conception de la formation puisqu'elle fournit les éléments d'orientation, de planification et de stratégie nécessaires à la formulation d'objectifs d'apprentissage pertinents et contributifs à une meilleure performance.

¹ SYLVIE B, **Instrumentation, Analyse des besoins de formation**, édition Desjardins, Québec, (sans année) , p 08

² Ibid.

Bien menée, une analyse de besoins peut être réalisée assez rapidement et produire des résultats justifiant l'investissement. Malgré cela, un des défis est de convaincre votre supérieur ou vos clients d'allouer temps et ressources pour ce faire ou encore, d'accepter la possibilité que votre diagnostic puisse commander d'autres types d'interventions que la formation, initialement préconisée.

4. Caractéristiques des projets de formation avec ou sans analyse de besoins

Tableau N° 01: Caractéristiques de projets de formation avec ou sans analyse de besoins

AVEC analyse de besoins	SANS analyse de besoins
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La bonne solution au bon problème. ✓ Une intervention mieux ciblée sur les besoins (assez, à temps, pertinente). ✓ Une intervention contributive aux résultats de l'organisation. ✓ Investissement dans l'amélioration des compétences. ✓ Fournit les données essentielles conception de l'intervention. ✓ Possibilité de mesurer les résultats. ✓ Sensibilise le milieu à la problématique ; suscite l'engagement ; il devient partenaire 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La solution formation appliquée sans égard au problème. ✓ Peut être dénuée de sens pour L'apprenant ; peut dérouter démotiver ou susciter de la résistance. ✓ Lien indéterminé avec les objectifs de l'organisation ✓ Peut être une dépense injustifiée. ✓ L'intervention est conçue à partir des idées de l'expert sur le sujet. ✓ Résultats aléatoires, difficiles évalué.

Source : SYLVIE B, Instrumentation ; Analyse des besoins de formation, édition Desjardins, Québec, (sans année), p 09.

Commentaire :

Ce tableau présente les caractéristiques d'un projet de formation avec ou sans utilisation de la démarche d'analyse des besoins en formation et les situations qui peuvent être résumées dans les deux cas.

5. Durée de démarche d'analyse des besoins de formation¹ :

La démarche d'analyse des besoins de formation peut varier de quelques heures à quelques semaines, selon la complexité du projet, les objectifs poursuivis, les ressources disponibles, la coopération des parties, la dispersion géographique, etc.

- Au minimum, quelques heures suffiront.
- En moyenne, on peut compter de 2 à 3 jours.

¹ Ibid.

6. Quand réaliser une analyse de besoins¹ :

Chaque projet de formation doit pouvoir s'appuyer sur des besoins clairement identifiés. L'analyse des besoins peut se faire de façon proactive (planifiée) ou réactive, (à chaque demande de formation). Le processus de développement de la formation étant long et coûteux, le mieux est évidemment de prévoir, autant que faire se peut, de façon à réserver les ressources, prioriser les efforts, minimiser les interventions faussement urgentes et mieux gérer toute l'activité de formation.

7. Les étapes de réalisation de l'analyse des besoins :

Réaliser une analyse de besoins demande rigueur, planification et créativité. Bien qu'elles puissent être faites plus rapidement dans certains cas, les étapes proposées ci-dessous conviennent pour la plupart des projets de formation.

Tableau N° 02: les étapes de réalisation de l'analyse des besoins

1	Clarifier la demande	Pour orienter le projet
2	Planifier la cueillette de données	Pour être organisé, efficace
3	Préparer ses rencontres, concevoir l'instrumentation	Pour obtenir un maximum de résultats
4	Réaliser l'analyse	Pour documenter le besoin
5	Analyser les résultats	Pour en tirer des conclusions et proposer des solutions
6	Présenter votre rapport	Pour partager / valider les résultats, prendre des décisions et obtenir les ressources nécessaires

Source : SYLVIE B, Instrumentation ; Analyse des besoins de formation, édition développement international Desjardins, Québec, (sans année), p10.

Commentaire :

Ce tableau présente les différentes étapes qui permettent la réalisation de la première étape du cycle de formation en suivant les six (06) marches pour réussir à instaurer cette analyse des besoins.

7.1. Clarifier la demande

Clarifier la demande, c'est de questionner le (les) demandeur(s) sur son projet de formation. Quels sont ses intentions ? Pourquoi ? Pour qui ? On oublie parfois l'importance de cette première étape, sans laquelle peut s'installer de la confusion autour du projet. En

¹ Ibid.

effet, dans certains milieux, il peut paraître impoli ou irrespectueux de questionner le demandeur, souvent un supérieur hiérarchique. Nous y voyons davantage une marque de considération et une étape nécessaire de clarification.

Une demande claire et comprise par les deux parties :

- Orientera la démarche d'analyse de besoins et les recommandations qui s'en suivront et la conception de l'activité de formation.
- Constituera une des bases importantes de l'évaluation du succès de l'intervention.
- Engagera le demandeur dans son projet.

7.1.1 Outil de clarification de la demande

Une demande de formation n'est pas forcément un besoin ; c'est davantage l'expression du désir de voir une situation se régler. Il s'agit souvent d'un énoncé, d'une perception d'une problématique, pour laquelle on envisage la formation comme une solution potentielle.

Tableau N° 03: Outil de clarification de la demande

Solution envisagée = formation	Perception de la problématique
« Il faudrait former les dirigeants	➡ pour qu'ils comprennent davantage les opérations de la coopérative »
« Tous devraient suivre des cours en crédit ;	➡ il y aurait moins de prêts en souffrance »

Source : SYLVIE B, Instrumentation ; Analyse des besoins de formation, édition Desjardins, Québec, (sans année), p11.

Commentaire :

Cette grille nous montre les outils de clarification la demande de formation, en commençant par les solutions envisagées par les dirigeants et les planifications mis en œuvre.

À ce moment-ci, ce qui importe c'est de questionner le problème (et non pas la solution) et de trouver le besoin derrière la demande. Il faut recadrer la demande sous forme de besoin, compris entre un résultat visé et un résultat actuel. Ces trois variables doivent être définies.

7.1.2 Les types de demandes¹ :

La formation répond à une grande variété de demandes, celles-ci appelant à une variété de moyens pour analyser les besoins et dispenser la formation. Elle peut ou non répondre à tout, mais voici une liste de demandes typiques :

- Intégrer un nouvel employé.
- Appuyer l'introduction d'un nouveau service, de nouvelles pratiques, d'un changement technologique, un nouveau style de gestion, etc.
- Élaborer des plans de formation : plan cadre pour une catégorie d'employés, plan de formation pour la relève, plans de développement individuels ou de groupe, plans de coaching, etc.
- Concevoir un cours, un programme de formation.
- Adapter des cours ou programmes existants.
- Organiser des ateliers, séminaires, stages, conférences.
- Agir comme formateur ou coach.
- Élaborer des profils de compétence.
- Rédiger un manuel ou fournir l'encadrement à un collègue pour ce faire.

Certains auteurs ont tenté de classifier les demandes dans le but de sélectionner les meilleures techniques d'analyse des besoins, les approches de conception ou les façons d'enseigner ou d'apprendre : par type de contenu, (R. Clark) ou par type de formation (J. Soyer). Cette littérature inspire sur des façons de faire, mais elle est difficilement transposable dans l'application puisque :

- 1) les demandes nous parviennent rarement sous cette forme et
- 2) nous transigeons avec tous ces concepts à la fois, de façon systémique.

C'est dire que, chaque demande de formation s'ancrant dans un contexte différent, la stratégie d'analyse des besoins devra être configurée sur mesure à chaque fois. Pour la suite, il s'agira de trouver le besoin derrière la demande.

7.1.3 Les demandeurs

Les demandeurs sont des observateurs et /ou des décideurs. Leurs demandes sont importantes et toujours légitimes. Ils sont un ou plusieurs. Ils ont peu ou beaucoup d'influence dans l'organisation. Leur perception est juste ou non. Leur initiative est appuyée ou non par leurs supérieurs ou par d'autres acteurs dans l'organisation. Ils sont :

¹ Ibid.

- de la direction de la coopérative
- des cadres supérieurs
- des collègues
- des employés
- du gouvernement (ex. une nouvelle loi)
- des membres de votre coopérative
- d'organismes d'appui.

7.2 Planifier la collecte d'information :

La plupart des projets commencent avec un bon plan. Pour cela, il faut connaître nos objectifs, nos échéances, les ressources dont nous aurons besoin, les étapes de travail. Planifier sa cueillette d'information, c'est de :

7.2.1 Étapes de planification :

Tableau N°04 : Étapes de planification

1	Identifier les variables à étudier
2	Préparer ses questions
3	Identifier les sources d'information choisir les types d'analyse, les moyens et les outils
4	Lister, prioriser, cédule et organiser les activités
5	Estimer le temps et le budget requis

Source : SYLVIE B, Instrumentation ; Analyse des besoins de formation, édition Desjardins, Québec, (sans année), p12.

Commentaire :

Ce tableau résume les différentes étapes de planification de la collecte des informations qui concerne les personnes en besoins de formation et les questions dont on a besoins.

7.2.1.1 Les variables à étudier

Les variables sont les sujets sur lesquels portera le questionnement relatif à l'analyse des besoins. Des précisions sur celles-ci sont à la base de la stratégie d'intervention / de formation qui sera proposée.

- Performance visée et actuelle.
- Causes.

- Solutions.
- Indicateurs de mesures.
- Enjeux de l'organisation.
- Clientèles.
- Compétences visées et actuelles.
- Objectifs formation.
- Conditions de transfert.

7.2.1.2 Les questions à poser

Le plus important est de bien préparer ses questions. Ceci fait, il sera facile ensuite d'identifier les sources d'information, le type d'analyse (si) requise et les moyens appropriés. Un « questionnaire modèle » ainsi préparé pourra servir comme point de départ à l'ensemble de vos rencontres. (Pensez que la plupart des personnes ou des documents consultés auront des idées, des faits et des opinions par rapport à chacune des variables étudiées).

- Poser des questions est un art. Poser les bonnes questions est une habileté clé en analyse de besoins, que ce soit pour clarifier la demande du client, élaborer un questionnaire, interviewer un individu ou animer un groupe de travail. Même si votre art et vos compétences dans le domaine sont au point, attendez-vous à ce qu'il soit parfois difficile pour vos interlocuteurs de répondre à vos questions et ce, pour plusieurs raisons :
- Ils interpréteront votre question
- Ils ne savent pas comment seront utilisées leurs réponses
- Ils répondront selon leur perception, leur expérience
- Dans certains cas, ils ne connaîtront pas la réponse
- Dans certains cas, ils seront gênés par votre interrogatoire
- Dans certains cas, ils n'oseront pas se prononcer.

On peut dès lors imaginer la variété des réponses qu'il faudra par la suite analyser et traduire dans la réalité. Une détermination à poursuivre votre questionnement jusqu'à l'obtention d'une réponse satisfaisante, une bonne technique et une liste de questions préparées à l'avance aideront à minimiser les inconvénients.

7.2.1.3 Les sources d'information

Il n'y a pas de règles associant une source particulière d'information pour une question précise. Cela varie avec la nature des problèmes, la documentation disponible, les ressources humaines, le temps dont vous disposez, etc. Toutefois, voici une liste de départ pour organiser votre recherche. Deux types de données sont généralement consultées : des données

subjectives (opinions) ou objectives (des faits). Alors que les premières donneront un sens et une valeur aux informations, les secondes les appuieront avec des faits.

7.2.1.4 Choisir les types d'analyse, les méthodes, les outils

Plusieurs types d'analyse, techniques, méthodes / moyens et outils devraient faire partie du répertoire du spécialiste en formation. Différents auteurs définissent ces termes différemment ; aussi allons-nous préciser nos définitions.

Tableau N° 05: Choisir les types d'analyse, les méthodes, les outils :

	Types d'analyse	Méthodes/Moyens	Outils
Définition	Les différentes analyses pouvant être utilisées pour étudier un besoin de formation.	Des moyens utilisés pour cueillir les données ou réaliser les analyses choisies.	Des aides à la tâche que vous souhaitez réaliser, génériques ou faits sur mesure.
Exemples	Analyses de : <ul style="list-style-type: none"> • Tâche • Contenu • Compétences • Résultats • Cartes cognitives • Performance • Clientèles cibles • Incidents critiques • Rapports divers • Meilleures pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe Focus • Entrevue • Questionnaire • Groupe nominal • Sondage d'opinion • Observation • Lecture et documentation • Balisage auprès d'autres organisations 	<ul style="list-style-type: none"> • Guides • Répertoires • Listes • Aide-mémoire • Descriptif d'emploi • Calculatrice • Taxonomie d'objectifs

Source : Sylvie B, **Instrumentation Analyse des besoins de formation**, édition Desjardins, Québec, (sans année), p 14.

Commentaire : Ce tableau s'agit de présenter les différentes méthodes et techniques utilisées afin de déterminer les variables en besoins d'une formation.

À partir de ses objectifs, de ce qu'il souhaite obtenir comme information, le spécialiste sélectionnera un sous-ensemble de ces analyses et méthodes et se dotera des outils appropriés pour réaliser l'analyse des besoins. Par exemple, les besoins de formation liés à l'introduction d'un changement technologique pourront être anticipés à l'aide d'un balisage auprès d'autres organisations semblables, définis en entrevue avec un expert et appuyés par une documentation existante.

Parfois certains outils seront déjà disponibles et pourront servir d'intrants à certaines analyses. Par exemple, un descriptif d'emploi peut offrir une bonne base à l'analyse de tâches; un profil de compétences d'une organisation semblable peut être adapté à vos besoins. Tout

en tenant compte des contraintes (disponibilité des ressources, dispersion géographique, temps, coûts), certains critères peuvent aider à la sélection des analyses, moyens et outils :

- Capacité de l'instrumentation et des moyens à fournir les données requises.
- Familiarité avec la technique, l'outil.
- Fiabilité / validité / crédibilité des informations.
- Profil des participants.

7.2.1.5 Plan de collecte d'informations

Après avoir identifié les variables à étudier, préparé les questions, identifié les sources d'informations, types d'analyses, moyens et outils, nous sommes prêts à faire un premier plan.

Tableau N° 06: Exemple d'un plan de collecte d'informations

Variables	Questions	Sources	Analyses	Moyens	Outils
Performance visée	À quelle Fréquence devrait-on faire un suivi ? Y a-t-il une procédure à suivre ?	Gérants Autres coopérati ves	Résultats Meilleures pratiques	-Focus -Groupe -Balisage	-Plan de rencontre -Liste des coopératives
Performance actuelle Causes Solutions Indicateurs de mesures Enjeux de l'organisation Clientèles, Compétences visées et actuelles Objectifs formation Conditions de transfert					

Source : Sylvie B, **Instrumentation ; Analyse des besoins de formation**, édition Desjardins, Québec, (sans année), p 15.

Commentaire : Dans cette grille qui a pour objectif de présenter la manière dont laquelle on doit élaborer un plan qui va permettre la collecte des informations nécessaires avec l'utilisation des questions et les sources, les moyens et les outils.

7.3 Préparer ses rencontres, concevoir l'instrumentation

Il peut s'agir ici de préparer des documents, de rédiger des ordres du jour, de se préparer à animer une séance de travail individuelle ou de groupe, de rédiger un questionnaire, d'organiser la logistique liée aux rencontres, etc.

Nous allons traiter ici de trois des moyens les plus utilisés : le groupes focus, l'entrevue, le questionnaire. Chaque sous-section présente les principales caractéristiques, avantages ou inconvénients que comporte leur utilisation. Un outil de travail complète les explications, en offrant des indications utiles quant à la préparation ou l'animation.

7.3.1 Le groupe focus

Le groupe de travail ou focus est un moyen efficace et largement utilisé et pour recueillir des données et des opinions pertinentes, pour conduire des analyses de tâches, de compétence, pour évaluer des solutions potentielles. Il réunit généralement de 8 à 10 personnes représentatives du groupe cible à étudier, dirigées par un animateur ou facilitateur.

Tableau N° 07: les avantages et les inconvénients d'un groupe focus

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Les opinions et sentiments recueillis sont généralement représentatifs du groupe cible. • Les participants se sentent valorisés d'avoir été choisis comme représentants de leur groupe. • Il y a possibilité d'obtenir des consensus. • On peut prévoir un effet multiplicateur dans la dissémination de l'information dans les milieux de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> • Peut être coûteux et non pratique de réunir un groupe. • Ce type d'activité suscite des attentes quant aux retombées. • Cette réunion doit être rigoureusement planifiée, préparée et nécessite des compétences en animation.

Sources : Sylvie B, Instrumentation; Analyse des besoins de formation, édition Desjardins, Québec, (sans année), p 17.

Commentaire : Ce tableau présente les avantages et les inconvénients d'un groupe focus dans le travail. Ce dernier permet de recueillir des informations nécessaires et pertinentes à l'analyse des tâches des salariés.

2.3.2 L'entrevue individuelle

L'entrevue individuelle face à face est peut-être le moyen le plus utilisé pour l'analyse des besoins et on peut comprendre pourquoi.

Tableau N°08 : Avantages et Inconvénients de l'entrevue individuelle :

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Versatile, flexible, elle permet une communication verbale, interactive, en temps réel avec un interlocuteur choisi. Le discours non verbal est aussi capté. • Moyen idéal pour conduire des analyses de contenu avec un expert, développer un brouillon de profil de compétences, préciser des points spécifiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Demande des techniques sûres pour gérer le déroulement et le contenu des entrevues. • Les résultats de l'entrevue reposent largement sur la compétence de l'interviewer.

Source : Sylvie B, **Instrumentation ; Analyse des besoins de formation**, édition Desjardins, Québec, p 17.

Commentaire : Ce tableau dicte les avantages et inconvénients d'une entrevue individuelle car elle représente la technique la plus adaptée dans l'analyse des besoins en formation.

7.3.3 Le questionnaire

Le questionnaire est souvent utilisé pour recueillir des données auprès d'une vaste population, bien qu'il puisse n'être expédié qu'à un échantillonnage représentatif de cette population.

Tableau N°09 : les avantages et les inconvénients d'un questionnaire

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Avantagusement utilisé pour obtenir des réponses précises à des questions fermées. • On peut joindre plus de personnes à moindre Coût. • Les participants ont le temps de répondre • Peut assurer l'anonymat, la confidentialité • Les réponses sont plus faciles à analyser (que pour les entrevues, par exemple) 	<ul style="list-style-type: none"> • Généralement un petit pourcentage de questionnaires est retourné (de 30 à 50%) • Il peut être fastidieux de traiter les questionnaires, si expédiés en grand nombre • Demande des habiletés pour rédiger adéquatement les questions.

Source : Sylvie B, **Instrumentation; Analyse des besoins de formation**, édition développement international Desjardins, (sans année), Québec, p 18.

Commentaire : Ce tableau présente les avantages et les inconvénients du questionnaire, car cette technique est utilisée par les entreprises à un vaste effectif.

7.4 Réaliser l'analyse¹ :

Beaucoup du contenu et des tâches liées à cette étape ont été documentés dans les étapes précédentes. Cette étape ajoutera à ce contenu en traitant de trois types d'analyses, couramment utilisées en analyse de besoins :

- Analyse de la clientèle-cible.
- Analyse de tâche / de contenu.
- Analyse des compétences.

7.4.1 Analyse de la clientèle-cible

Dans ce type d'analyse, on cherchera à identifier les caractéristiques des clientèles cible en relation avec le sujet à l'étude ; celles-ci influenceront les choix de stratégies de formation. Par exemple, on questionnera :

- Le niveau d'étude.
- L'expérience.
- L'âge, le sexe.
- Les aptitudes et attitudes vis-à-vis le contenu préconisé.
- Le niveau de compétence avec les contenus proposés.
- Les facteurs favorables et défavorables à l'apprentissage.
- Les conditions de travail.

Cette étude peut se faire à partir de rapports existants, de questionnaires où sont également traités les tâches ou le contenu, d'entrevues individuelles ou de groupe.

7.4.2 Analyse de tâche

Ce type d'analyse permet d'identifier les tâches reliées aux besoins de formation. Cette analyse se fait généralement en groupe. Elle montre les aspects visibles du travail d'un individu, l'ensemble des tâches, pouvant être structurées de différentes façons : selon une séquence linéaire, par grands domaines d'activités, selon les processus de travail, une liste d'activités, etc. Une formation élaborée à partir de ce type d'analyse sera axée sur la tâche.

Pour réaliser une analyse de tâche, on pourra, par exemple :

- Sélectionner des représentants de la clientèle qui font bien leur travail.
- Observer, chez un ou 2 individus (si possible) l'exécution de la tâche.
- Élaborer une analyse de tâche avec un groupe focus, en ayant soin :

¹ Ibid.

- de choisir le type de structuration la plus appropriée;
 - d'utiliser des verbes et des énoncés clairs, simples et univoques.
- Interroger des superviseurs pour déterminer les sous-tâches critiques, celles requérant de la formation.

Une fois l'analyse terminée, on pourra qualifier certaines tâches de problématiques ou critiques et c'est souvent à partir de cette analyse que l'on dérivera des objectifs de formation.

7.4.3 Analyse de contenu¹

L'analyse de contenu montre le savoir, savoir-faire, savoir être requis pour la réalisation de ces tâches. Cette analyse se fait généralement avec un ou des expert(s) matière. Elle montre une représentation des opérations mentales et des schémas cognitifs invisibles avec lesquels travaillent les experts.

Dans les milieux d'éducation publique, les cours sont souvent conçus à partir de ce type d'analyse, une formation axée sur le contenu. En entreprise, l'analyse de contenu ne saurait être la seule base d'élaboration de la formation, elle doit être accompagnée d'une analyse de tâche.

Différentes méthodes peuvent être utilisées pour « extraire » le contenu des experts et le rendre assimilable par les apprenants (car c'est à cela que servent ces analyses). Dans la pratique, il n'est pas toujours facile de le faire. Un conseil : fiez vous à votre aisance avec les explications des experts : si vous comprenez, vous saurez que vous avez fait un bon travail d'analyse de contenu. Si, par ailleurs, vous êtes davantage expert matière que spécialiste en formation, attention à la surabondance de contenu (on a souvent tendance à surcharger les cours) et faites valider votre analyse par des collègues et /ou représentants de la clientèle cible.

Un bon point de départ est de questionner l'expert à partir de l'objectif de formation à atteindre, découlant de l'analyse précédente.

7.4.4 Analyse de compétences²

La compétence exprime un résultat à atteindre, l'application d'un ensemble de connaissances, habiletés ou attitudes. Elle est énoncée de façon normalisée (à un ensemble de situations de travail), elle peut être apprise et elle est mesurable. Un profil montre les

¹ Ibid.

² Ibid.

compétences visées, à partir desquelles on pourra identifier les compétences actuelles et les besoins de formation.

Ce type d'analyse peut se faire assez rapidement (1-3 jours) et engager la participation de plusieurs parties. Obtenu par consensus, le résultat (le document) peut être utilisé à plusieurs fins : recrutement, formation, évaluation. Par contre, ce type d'analyse identifie des compétences de façon assez générale et il peut être assez difficile de lier à ces compétences à un contenu de formation précis.

7.5 Analyser les résultats¹

Généralement, l'analyse des réponses se fait en fonction des questions posées et du but poursuivi par l'exercice : proposer les meilleures solutions formation et/ ou autres à des besoins d'amélioration de la performance. Un cadre d'analyse est nécessaire et le travail se fait en deux grands moments :

- 1) La compilation et classification des données recueillies auprès de vos interlocuteurs; cela consiste à en dégager les idées principales et les classer de façon à les rendre compréhensibles par le plus grand nombre (clients, patrons, collègues)
- 2) Votre évaluation des besoins de formation ou d'amélioration de performance, en tant que spécialiste.

7.5.1 Compiler les données recueillies

Le plan de cueillette d'informations, élaboré précédemment peut servir de cadre d'analyse. On y inscrira les réponses aux questions posées pour chacune des variables, qu'on pourra ensuite classer par ordre d'importance de façon à faire ressortir des probables priorités d'intervention.

7.5.2 Dégager les idées principales

Vos entrevues, questionnaires, groupes focus ont permis d'obtenir une foule de données. Pour des questions ouvertes, l'analyse du contenu se fait généralement comme suit :

- lire une première réponse à la première question;
- capturer l'idée principale en un ou quelques mots, une catégorie potentielle; inscrire comme quoi une (1) réponse se trouve dans cette catégorie;
- lire la seconde réponse et faire de même; s'agit-il d'une nouvelle catégorie ou d'une deuxième réponse dans la première catégorie.

¹ Ibid.

Les réponses aux questions fermées (souvent utilisées dans des questionnaires) s'analysent généralement à l'aide de statistiques simples : somme, pourcentage (%), moyenne. Plus rarement et pour une plus large population, on aura recours à des analyses plus poussées : corrélations, écarts type, variations, etc. Ces données seront souvent représentées sous forme graphique. Il est également possible de fournir des données statistiques sur vos questions ouvertes.

7.5.3 Décrire les écarts de performance et les indicateurs de mesure

Il n'est pas toujours facile d'énoncer les écarts de performance. Si vous avez pu obtenir des énoncés assez clairs des performances attendues et mesurer les performances actuelles, vous aurez une bonne idée du besoin à combler. À défaut d'énoncés clairs, il faudra les proposer et les valider.

Un indicateur est une mesure de l'atteinte des résultats. Vous pouvez utiliser autant d'indicateurs de mesure qu'il apparaît pertinent.

7.5.4 Décrire les besoins de formation par clientèles

On se rappelle que les écarts de performance peuvent avoir plusieurs causes : un manque de ressources, d'appui, de motivation, etc. Peut-être que les dirigeants manquent de connaissances concernant la gestion du crédit ; peut-être aussi que les agents caissiers ne connaissent pas les critères utilisés pour déterminer la capacité d'un emprunteur à rembourser son prêt. Il y a là des besoins de formation qu'il faut maintenant chercher à définir.

7.6 Présenter votre rapport¹

L'analyse de besoins est terminée et vos supérieurs ou clients ont maintenant hâte d'en connaître les résultats et vos recommandations. Généralement, on rendra un rapport oral ou écrit au demandeur et /ou à vos supérieurs. D'une forme ou de l'autre, votre rapport devrait couvrir les sections suivantes :

- 1. Une introduction ou mise en contexte :** Où vous exposerez la demande initiale, le contexte
- 2. Une description de la problématique :** Où vous exposerez le problème, les causes, les personnes visées, les impacts sur l'organisation, etc.
- 3. La méthodologie :** Où vous décrierez brièvement vos sources d'information, vos étapes, vos méthodes, la durée de l'analyse, etc.

¹ Ibid.

4. Les résultats obtenus : Où vous relèverez les principaux constats et résultats d'analyse par rapport à l'ensemble des variables apparaissant dans le cadre d'analyse vu précédemment, préférablement dans l'ordre.

5. Vos recommandations : Où vous indiquerez les solutions préconisées pour régler la problématique analysée.

Distinguez clairement ce qui relève et ne relève pas du domaine de la formation. Pour les solutions de formation, indiquez clairement les objectifs poursuivis pour chacune des clientèles visées, les conditions préconisées pour le transfert au travail.

6. Un plan et échéancier de travail : Où vous exposerez brièvement les prochaines étapes, les ressources requises, l'échéancier prévu pour la conception et la formation.

Conclusion du chapitre :

Essentiellement, l'analyse des besoins de formation vise à décrire et documenter les écarts entre les compétences actuelles et celles visées par l'organisation. Par ailleurs, la formation n'étant pas toujours la solution idéale aux problèmes identifiés, l'analyse des besoins doit se réaliser à un niveau plus élevé, permettant une vue sur l'ensemble des facteurs affectant la performance et finalement, les résultats de l'organisation.

Une démarche d'analyse des besoins de formation apporte, par sa seule action, plusieurs avantages. Voici les plus courants :

- Tracer un chemin concret entre les objectifs organisationnels et les compétences des employés.
- Favoriser la prise de conscience et l'engagement des employés relativement aux compétences à développer.
- Réitérer l'importance stratégique de la fonction de GRH au sein de l'entreprise.
- Améliorer la performance des employés et de l'entreprise.

De plus, elle mène souvent à de véritables révélations et quelque fois, à de nécessaires éveils professionnels et organisationnels.

PARTIE II:
LE CADRE PRATIQUE
DE LA
RECHERCHE

CHAPITRE IV

PRESENTATION DE

L'ORGANISME D'ACCUEIL

OAIC/CCLS

Préambule :

Durant mon stage pratique j'ai pu connaître la coopérative des céréales et des légumes secs. Dans ce chapitre nous allons faire une présentation de cette entreprise. On commence par une vue globale sur la direction générale en présentant son historique et ses différents organes d'intervention et filiales et son approvisionnement, ensuite la présentation de la coopérative des céréales et des légumes secs et ses différents service, et nous finirons par la présentation détailler de la structure générale de la CCLS dans un organigramme.

1. Historique de l'OAIC :

L'Office Algérien Interprofessionnel des Céréales, créé par ordonnance du 12 Juillet 1962, a constitué l'opérateur national auquel a été confiée une mission de service public en matière d'organisation du marché des céréales, d'approvisionnement, de régulation, de stabilisation des prix et d'appui à la production.

En effet, de par les dispositions de ce texte, l'OAIC s'est vu confier le monopole de l'importation et de l'exportation des céréales. Son activité a été ultérieurement à cette date, étendue aux autres produits tels que les avoines, les légumes secs et les semences fourragères. Des textes réglementaires périodiques définissant les prix et les modalités de commercialisation des céréales et légumes secs, lui ont attribué pour le compte de l'État, la gestion centralisée de la politique de stabilisation des prix.

En vertu d'un tel statut, l'OAIC s'est progressivement institué comme organisme central, détenteur des pouvoirs d'organisation, d'approvisionnement, de contrôle et de soutien au sein de la sphère céréales. Dans ce cadre, l'Office s'est appuyé sur les moyens des Coopératives de Céréales et de Légumes Secs et de leurs Unions (CCLS et UCA), (infrastructure de stockage, transport et manutention).

Ces organismes, qui disposent de statuts relevant de la coopération agricole, agissent sous l'égide de l'OAIC du fait de leurs obligations au regard de la réglementation du marché des céréales en Algérie et de leur rattachement administratif (contrôle), technique et financier à l'OAIC. Sous l'impulsion des pouvoirs publics, les missions de l'OAIC se sont élargies au soutien à la céréaliculture par le biais de mécanismes d'appui techniques, économiques et matériels, et au développement des infrastructures et équipement touchant le stockage, la distribution et la production des semences.

Au début des années 1990, et à la faveur des réformes économiques engagées par le pays, une nouvelle approche touchant notamment les prix des céréales ainsi que l'ouverture du

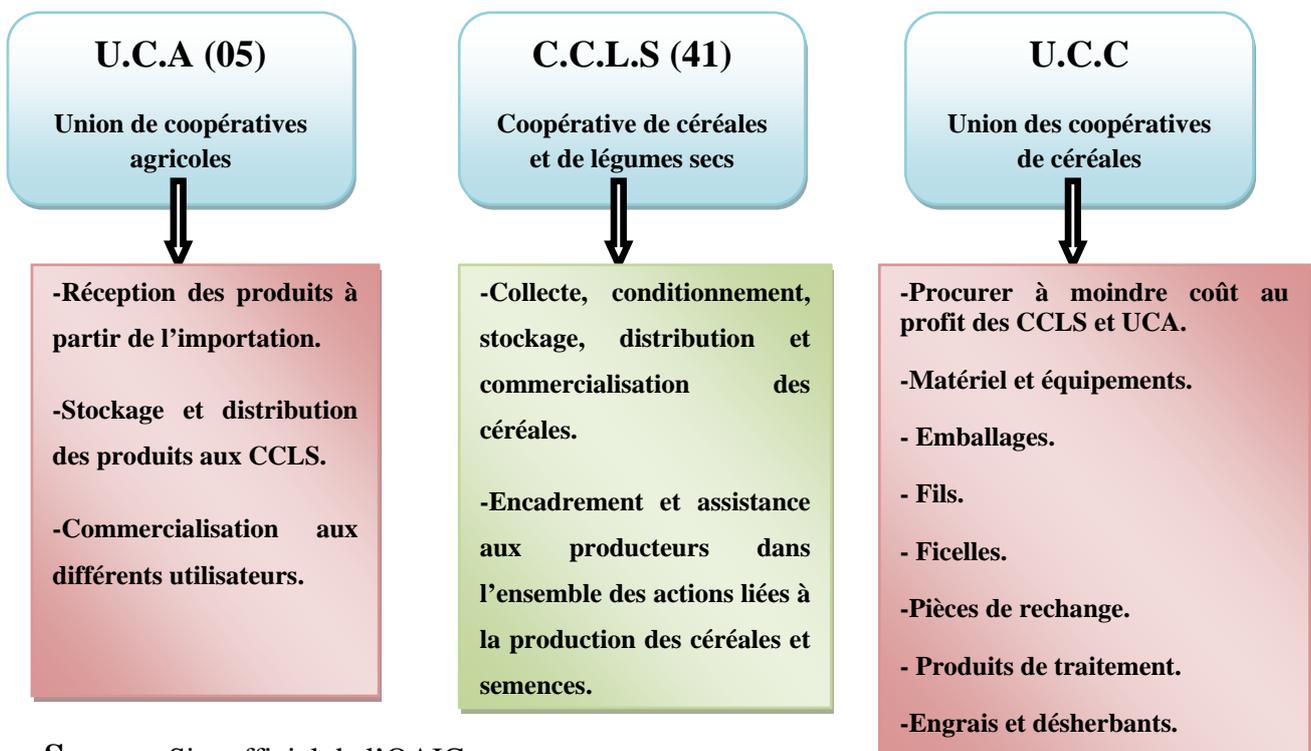
marché aux autres opérateurs a été concrétisée, mettant l'organisation de l'OAIC devant l'impératif d'une refonte à la fois structurelle et fonctionnelle.

Son nouveau statut d'EPIC, édicté par le décret exécutif n°97-94 du 23/03/1997, s'inscrit en effet dans l'objectif de réorganisation de la filière céréalière, et met désormais l'Office face à la fois à une logique de marché ouvert à d'autres opérateurs ainsi qu'à ses obligations qui découlent de ses missions de service public :

- Veiller à la disponibilité suffisante et à tout moment des céréales et dérivés en tout point du territoire national.
- Réaliser le programme national d'importation de céréales dans les meilleures conditions de prix, de coût, de qualité et de délai.
- Organiser la collecte de la production nationale des céréales et la livraison des intrants aux céréalicultures.
- Gérer et mettre en œuvre pour le compte de l'État l'ensemble des actions d'appui à la production de céréales.
- Mettre en œuvre l'ensemble des mesures tendant à assurer la péréquation des frais de transport.

2. Différents organes d'intervention de l'OAIC:

Figure N° 03: organes d'intervention de l'OAIC.



Source : Site officiel de l'OAIC.

3. Les filiales de l'OAIC :

L'OAIC dispose de cinq (05) filiales :

- Une (01) filiale de transport ferroviaire.
- Trois (03) filiales régionales de transport (AGRO-ROUTE centre ; AGRO-ROUTE est ; AGRO-ROUTE ouest.
- Une (01) filiale de production de semences et un laboratoire central de contrôle de qualité.

4. OAIC- Approvisionnement :

De part ces attributions, la structure chargée du commerce extérieur se trouve au centre de la mission d'approvisionnement de l'OAIC, son activité s'insère naturellement dans la fonction Trade à travers :

- L'exécution du programme d'approvisionnement d'appoint de la demande nationale en céréales,
- Ajustement des besoins en disponibilité,
- L'approche du marché mondial des céréales avec ses incertitudes,
- Affrètement des navires,
- Suivi des opérations d'embarquement et de débarquement par notre présence à l'embarquement à travers nos représentants (sociétés de contrôle et de surveillance) et au débarquement par les services régionaux (centre- est et Ouest) de contrôle et de surveillance soucieux de l'adéquation de la marchandise par rapport aux attentes de nos clients.

5. Historique de La Coopérative des Céréales et des Légumes Secs (CCLS):

La coopérative de céréales et de légumes secs **CCLS** a été créée par agrément N° 226 du 26 juillet 1984, opérationnelle le 01 juin 1985. Cet organisme est sous la tutelle de l'office algérien interprofessionnelle de céréales **OAIC** et de ministère de l'agriculture.

5.1 Présentation de l'organisme :

La **CCLS** de la wilaya de **TIZI OUZOU** exerce ses activités sur le territoire des wilayas de **BOUMERDES** et **TIZI OUZOU**. Elle dispose de cinq (05) unités de stockage, répartie comme suit :

- Quatre (04) unités à Draa Ben Khedda.
- Une (01) à Thenia.

Elle dispose d'une capacité de stockage de 31500 tonnes et d'une capacité de réception de 08 wagons par jour, elle compte 177 personnels permanents et 39 personnels de contrat actuel.

Elle dispose aussi d'un ensemble de matériels d'exploitation, équipements et matériels roulant.

5.2 Les activités de la CCLS :

Elles se résument comme suit :

- Collecte de la production locale des céréales.
- Elle assure l'approvisionnement des unités E.R.I.A.D (Tademaït, Baghlia) et les minoteries et les semouleries privées.
- Traitement et conditionnement des céréales semences.
- Commercialisation des semences céréales durant la campagne labours-semailles.
- L'appui à la production (vulgarisation et assistance technique).
- Elle assure le bon déroulement de la campagne moissons-battages.

5.3 Les objectifs de la CCLS :

La coopérative des céréales et de légumes secs (**CCLS**) est un organisme à caractère économique et commercial. Elle a pour objectifs et buts essentiels :

- D'effectuer la réalisation de toutes les opérations relatives à la production agricole et à la commercialisation des produits provenant de tous les secteurs agricole.
- D'assurer la conservation (stockage), la transformation, le conditionnement, et la vente des produits des exploitations de ses adhérents (fellahs).

La coopérative a également pour objectif de l'amélioration des conditions de travail de ses membres.

5.4 Les abréviations utilisées dans l'organigramme général de la CCLS :

- **S/D.A:** Sous direction de l'administration.
- **S/D.F.C:** Sous direction des finances et de la comptabilité.
- **S/D.S.A.P:** Sous direction des semences et d'appui à la production.
- **S/D.T:** Sous direction technique.

6. Description de l'organigramme général de la CCLS:

6.1 LA DIRECTION :

A. Le directeur:

- Responsable de l'ensemble des unités de stockage, réparties à travers la zone d'action de la CCLS (wilayas de BOUMERDES et TZI OUZOU).
- Il gère et contrôle et coordonne l'ensemble des structures de la CCLS.
- Il assure l'approvisionnement constant et régulier des populations en céréales et légumes secs.
- La veille sur le bon déroulement des campagnes moissons-battages et labours-semailles.
- Le suivi régulier de l'état de sanitaire des stocks et la situation financière de l'organisme.
- La veille sur l'application des instructions émanant de la direction générale et de toute réglementation concernant le marché des céréales.
- Assure et veille à l'application des mesures de sécurités.
- Veille sur l'application de la réglementation en vigueur.
- Représente la CCLS auprès des autorités locales.
- Etablit un bilan périodique de son activité.

B. Secrétaire :

- Reçoit et transmet le courrier.
- Rédige le courrier.
- Tient des registres courrier départ et arrivée.
- Chargé de préparer et d'introduire à la direction les paras feuilles pour signature.
- Procède au classement des documents.
- Chargé d'archiver les documents confidentiels et établir des copies si nécessaire.

C. Service de qualité :

- Enlèvement des échantillons des céréales et les légumes secs livrées par les producteurs.
- Procéder aux analyses des blés et des légumes secs (port, E.R.I.A.D, autres organismes de stocks).
- Transmet les bulletins d'analyse au service commercial.

- Détermine le poids spécifique moyen de toutes céréales à la production livré par les producteurs au cours de la campagne.

6.2 SOUS DIRECTION DE L'ADMINISTRATION:

A. Sous directeur de l'administration :

- Coordonne l'activité des services de la sous direction.
- Veille à l'application de la réglementation relative aux relations du travail.
- Applique et vulgarise les décisions ou notes circulaires.
- Assure l'approvisionnement des structures de la CCLS en matériel, mobilier et autres fournitures.
- Procède avec la direction à la réception provisoire et définitive des ouvrages réalisés.

B. Service du personnel :

- Gérer les dossiers administratifs du personnel.
- Etablir toutes les décisions relatives aux situations administratives du personnel.
- Contrôle de la présence du personnel au niveau des unités de stockage et autres structures.
- Tient à jours les statistiques du personnel.

C. Service paie :

- Reçoit et exploite les éléments de paie.
- Faire la saisie de tous les éléments de salaire.
- Faire le tirage des journaux et des fiches de paie.
- Tenir à jours le registre des mouvements d'entrées et sorties du personnel.
- Etablir les situations mensuelles faisant ressortir la masse salariale, le net à payer et les charges sociales et les charges fiscales.

D. Service social :

- Etablir les déclarations sociales.
- Occuper des dossiers de remboursements médicaux auprès de la CNAS, ainsi que des dossiers de prestations familiales.

E. Service moyens généraux :

- Procède à l'approvisionnement du magasin en matière de fourniture du bureau d'une matière consommable après l'établissement de bons de commande signé par le directeur.
- Tenir à jours les fiches de stocks.
- Gérer le magasin de fourniture du bureau.
- Etablir e transmettre à la **S/DFC** des demandes de paiement sur la base de factures des fournisseurs pour règlement.
- Etablir et transmettre au service comptabilité des situations mensuelles des consommations et des stocks.

F. Service hygiène et sécurité :

- Contrôle et supervise toutes les installations techniques, mécanismes et électronique au niveau de toutes les structures de la CCLS.
- Suivre les contrats d'assurances des infrastructures.
- Etablir un plan prévisionnel des accidents du travail.
- Contrôle de l'activité du personnel placé sous son autorité.
- Veille au bon fonctionnement des installations des moyens anti-incendie.

G. Service contentieux :

- Reconstituer l'ensemble des dossiers litigieux avec les tiers.
- Mettre à jour les dossiers administratifs liés au patrimoine de la CCLS.
- Suivre les affaires liées au contentieux près des autorités compétentes.
- Assister la direction dans tous les dossiers lie à la compétence et au profit de l'employé, et toute tache sur ordre de l'employeur en conformité avec le profit de l'intéressé.

6.3 SOUS DIRECTION DES SEMENCES ET D'APPUI A LA PRODUCTION :**A. Sous directeur des semences et d'appui à la production :**

- Préparer et suivre les campagnes labours-semailles et moissons-battages
- Etablir et transmettre à la direction de l'unité et à la direction régionale le programme d'approvisionnement en matière de semences.
- Planifier et suivre le conditionnement des semences.
- Planifier et suivre les travaux de service motoculture.

B. Service usinage et semence :

- Coordonne les activités des différents magasins.
- Veille sur le bon déroulement de la campagne moisson-battage.
- Préparer et organiser la campagne labours-semences.

C. service contacte et vulgarisation :

- Organiser des journées techniques.
- Préparer et traiter les semences.
- Faire le suivi sur le terrain.
- Régler et mettre en état de marche le matériel de motoculture.

D. Service motoculture :

- Suivre les travaux de labours-semences.
- Suivre les travaux de désherbage et de pulvérisation.
- Suivre les travaux de moisson-battage.

E. Magasinier- dépôt :

- Contrôle physique des entrées et des sorties des marchandises.
- Etablir des bons de réception et sorties des marchandises.
- Tient des registres des mouvements de marchandises journalières.
- Etablir des situations mensuelles faisant ressortir les quantités réceptionnées par nature et origine, les stocks restant par quinzaine (1^{er} et la 2^{ème} quinzaine).
- Signaler au responsable hiérarchique toute anomalies constatées.
- Tenir des fiches de réception de la marchandise de chaque producteur et autres organismes et fiches de sorties au même temps.
- Etablir des registres des entrées et sorties pour le contrôle des céréales.

6.4 SOUS DIRECTION DES FINANCES ET COMPTABILITE :

- Assurer la coordination de tous les services relevant de sa sous direction.
- Il est en contact permanent avec les autres structures internes ou externes a l'entreprise tel que le service des impôts, les banques, les unités de transformation, les transporteurs privés et autres.

A. Service finance et comptabilité :

- Procède à l'enregistrement et le classement des documents dans un ordre chronologique et numérique.
- Arrêter le bilan de l'entreprise et procède à la réouverture des comptes comptables.

- Participer aux inventaires de fin d'années et établir les écarts s'il ya lieu.
- Etablir des états de rapprochements bancaires sur la base des extraits bancaires délivrés par la banque.
- Etablir des analyses de tous les comptes de bilan et procéder aux écritures de régularisation avant la clôture définitive du bilan.

B. Service comptabilité matière :

- Tient un registre centralisateur mensuel.
- Etablir les B.R.S (bordereaux récapitulatifs des stocks)
- Etablir des déclarations de compagne pour les taxes et redevances, primes et indemnités.
- Etablissement des déclarations de péréquation des frais de transport.
- Rapprocher les quantités de marchandises achetées et vendues avec le service commercial.

C. Service commercial :

- Veille sur l'exécution de la politique commerciale définit par la direction.
- Recevoir la clientèle pour l'orientation et le conseil.
- Etablissement des situations périodique.
- Suivre le mouvement journalier des stocks.
- Procéder à l'ouverture des comptes clients en collaboration avec la direction.

a. Section achats :

- vérifier les situations des réceptions transmises par les magasins.
- Etablir des factures d'achats de la production nationale vue que les producteurs ne sont pas en mesure de les établir.

b. section vente :

- Gérer et contrôler les dossiers clients.
- Recevoir et vérifier les bons de sortie de marchandises.
- Procéder à la facturation.
- Arrêter les situations de ventes journalières.
- Etablir la situation de la TVA récupérer.
- Suivre le dépôt de Thenia qu'est relié au service commercial de DBK.

6.5 SOUS DIRECTION TECHNIQUE :**a. Sous directeur technique :**

- Coordonne l'activité des services placés sous son autorité.

- Veiller à l'utilisation rationnelle du parc roulant.

b. service maintenance :

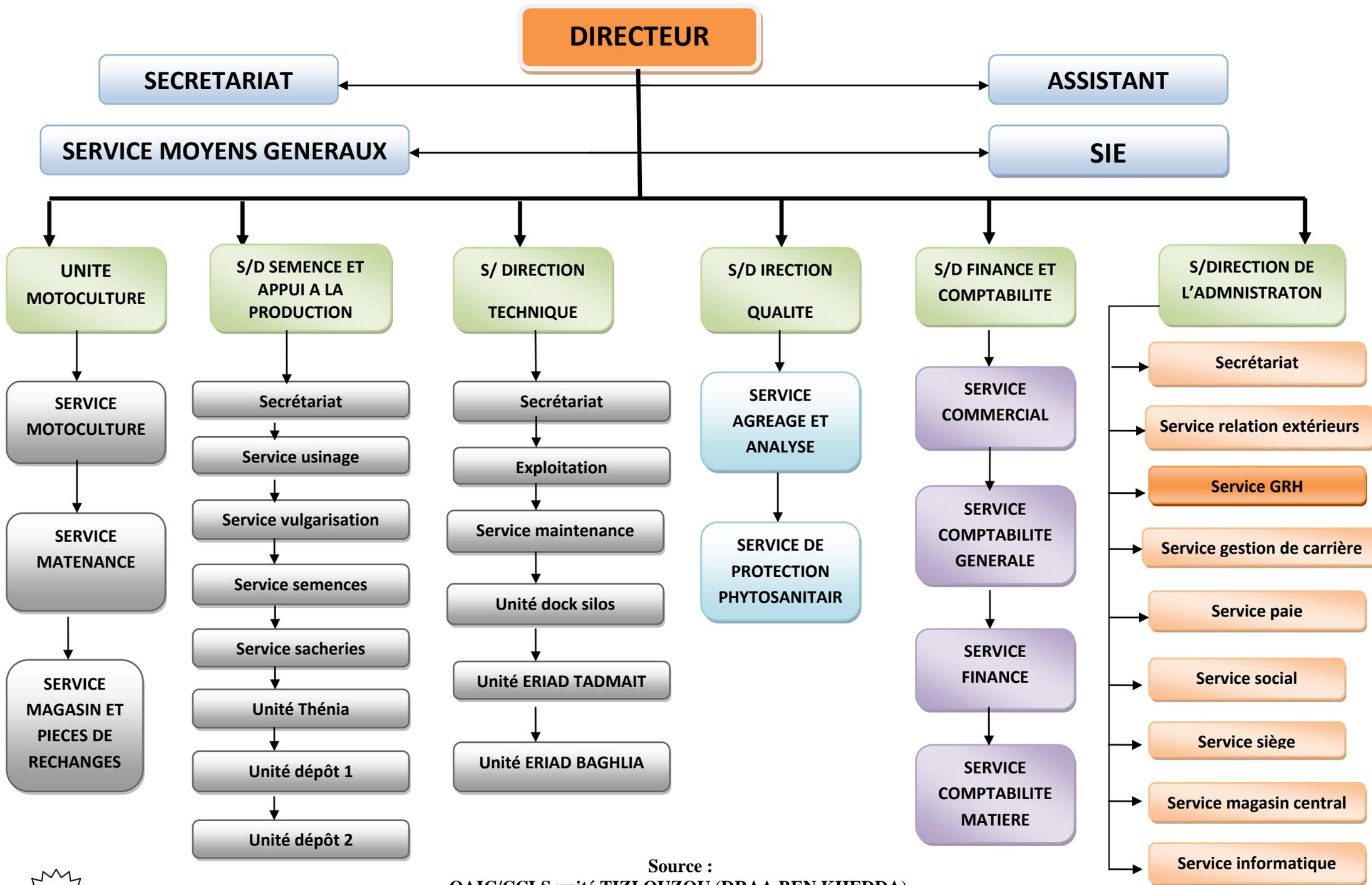
- Etablir les feuilles de charge journalière en suivant le planning des travaux.
- Contrôler et suivre l'exécution des travaux de réparation (de mécanisme et d'électricité).
- Conseiller et guider les mécaniciens lors des complexes.
- Contrôler le respect du temps pour les réalisations des différents travaux
- Etablir le rapport d'intervention sur les équipements importants.
- Tenir un fichier des réparations.

c. service d'exploitation :

- Organiser, préparer et superviser toutes les opérations ayant trait aux compagnes labours-semilles.
- Prendre toutes les mesures nécessaires au niveau des stocks et magasins sur le plan matériel et humain pendant les deux compagnes.
- Surveiller l'état sanitaire des stocks et ordonne tous les traitements adéquats.
- Effectuer les analyses de contrôle.
- Superviser le conditionnement des semences et veiller à leurs livraisons.
- Veiller sur l'approvisionnement des **E.R.I.A.D.**
- Vérification des mouvements des stocks.
- Le service d'exploitation est en relation constante avec la sous direction des semences et de l'appui à la production lors des compagnes moissons-battage et labours-semilles.
- Il est aussi en relation avec la sous direction de l'administration et des moyens généraux pour la programmation des moyens de transport (camion **SNTP**).
- Est en relation quotidienne avec la direction pour prendre des instructions et rendre compte.

7. Présentation de l'organigramme général de la CCLS Draa Ben Khedda de la wilaya de TIZI OUZOU :

Figure N° 04 : l'organigramme général de la CCLS :



Source :
 OAIC/CCLS unité TIZI OUZOU (DRAA BEN KHEDDA).

CHAPITRE V
ANALYSE ET
INTERPRÉTATION DES
DONNÉES

Préambule :

Dans ce chapitre nous allons exposer et analyser les résultats de l'enquête que nous avons effectuée durant le stage pratique au sein de la CCLS (coopérative des céréales et des légumes secs).cette enquête est déroulée dans la période allant du **01/04/2015** au **31/05/2015**.

Le guide d'entretien administré est divisé en trois (04) parties principales qui traitent chacune des éléments essentiels de notre thème de recherche « *l'analyse des besoins en formation* ».

1. Interprétation des données des entretiens :

Vu l'importance du sujet étudié (l'analyse des besoins en formation), cette étude concerne les salariés qui sont touchés par la formation professionnelle, cette catégorie sont des cadres de la CCLS.

1^{er} axe : Informations personnelles sur les enquêtés :**Tableau N°10 : répartition des effectifs selon le genre :**

Genre	Effectifs
Hommes	07
Femmes	02
TOTAL	09

D'après ce tableau, nous pouvons en déduire que la majorité des membres de l'échantillon sont du sexe masculin avec nombre de 07 enquêtés, suivi par 02 qui représentent le sexe féminin.

Ces résultats peuvent être expliqués par plusieurs facteurs, on peut citer la nature du travail, qui demande un effort physique qui est plus adéquat aux hommes. Ce travail qui ne peut pas être exercé par les femmes, vu que l'entreprise « CCLS », est spécialisée dans la production et la distribution des céréales et légumes secs. En plus, la quasi-totalité des effectifs de cette entreprise sont de sexe masculin ce qui désavantage le sexe féminin.

Tableau N^o 11 : Répartition des effectifs selon l'âge :

Age	Effectifs
47 ans	03
59 ans	01
40 ans	02
42 ans	01
51 ans	01
50 ans	01
TOTAL	09

D'après les données de ce tableau, on constate que l'entreprise « CCLS » privilégie la catégorie plus âgée, car se sont les plus expérimentés et anciens, plus motivés et plus engagés. En plus cette entreprise favorise la formation des anciens employés pour assurer sa stabilité.

Tableau N^o 12: Répartition des effectifs selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Effectif
Primaire	02
Moyen	03
Secondaire	01
Universitaire	03
Total	09

Dans ce tableau on relève que seulement trois (03) cadres ont un niveau d'instruction élevé (niveau universitaire), en deuxième lieu le niveau moyen qui représente trois (03)

cadres, suivi par les cadres dont le niveau primaire est de deux (02) personnes, et en dernier lieu le niveau secondaire avec un (01) seul cadre.

On constate donc, que la majorité des formés sont des universitaires et moyen car ils ont une qualification, et en plus sont aptes pour enrichir leurs connaissances et leurs savoir-faire. L'entreprise se base sur ces deux catégories afin d'avoir une main d'œuvre qualifiées, dans le but de mieux s'adapter aux changements et de garder une place sur le marché.

Tableau N° 13: Répartition des effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle :

Enquête N°	Catégorie socioprofessionnelle (poste occupé)
01	Chef de service vulgarisation
02	Chef de service comptabilité
03	Sous directeur
04	Chargé de la fonction peseur
05	Chargé du CB 17
06	Chef de dépôt
07	Sous chef d'unité
08	Chef de service exploitation
09	Chef de service contentieux

A partir de ce tableau, on remarque que la majorité des interrogées, occupent des postes clés au sein de la CCLS, quatre (04) d'entre eux sont des chefs de service, suivi par le chargé du CB17 et le chargé de la fonction peseur, un sous-directeur, un sous-chef d'unité et un chef de dépôt.

Cette importance donnée pour la catégorie des chefs des services, elle est due à la complexité des tâches qu'ils exécutent, et exigent de suivre des formations, afin d'accomplir leurs tâches convenablement.

Tableau N° 14: Répartition des effectifs selon l'ancienneté :

Enquêté N°	Ancienneté
01	03 ans
02	18 ans
03	16 ans
04	27 ans
05	17 ans
06	30 ans
07	12 ans
08	25 ans
09	/

Selon les données de ce tableau, on relève que la majorité des cadres ont une expérience professionnelle entre 17 et 30 ans avec cinq (05) personnes. Vient, ensuite, la catégorie de moins de 17ans avec deux (02), enfin ceux qui ont une expérience de moins de 10 ans avec 02 employés.

2^{ème} axe : Généralités sur la formation professionnelle au sein de l'entreprise OAIC/CCLS :

Tout d'abord, rappelons nous de la question principale de la problématique : *Quelles sont les méthodes qui sont prises en considération par l'entreprise (CCLS) afin d'identifier et analyser les besoins des cadres en matière de formation professionnelle?* Cette question est suivi par une sous-question afin d'élargir notre sujet de recherche : *Est-ce que cette première démarche de cycle de formation peut assurer la satisfaction des besoins en formation des cadres au travail?*

Pour y répondre à cette problématique, nous avons formulé deux hypothèses comme suit : l'analyse des besoins de formation au travail trouve place dans la première étape de cycle de formation. A cet effet, l'entreprise utilise de différentes méthodes et techniques afin d'identifier les écarts existants et collecter des informations qui seront utiles à celle des employés et à l'avenir de l'entreprise. Et la deuxième hypothèse est : Cette démarche répond parfaitement et assure tous les besoins des cadres en matière de formation professionnelle.

A travers les informations recueillis de l'enquête réalisée au sein de l'entreprise CCLS (Coopérative des Céréales et des Légumes Secs) et d'après les réponses obtenues de la part de nos enquêtés, on constate que la CCLS est un privilège ; elle est considérée comme une entreprise importante en Algérie. Elle atteint ces objectifs tracés par la hiérarchie, et pour se mettre face à un environnement de distribution des ces produits (céréales et les légumes secs).

la CCLS a inscrit dans sa stratégie dans la formation comme un axe primordial qui occupe une place très importante dans cette entreprise, en spécialisant des centres pour assurer des formation spécialisées de courte durée, moyen et longue durée au profit des toute catégories confondues, cadres, maîtrise et exécution. Elle fait de son mieux pour respecter les normes de sécurité liées à la manipulation et transport des céréales et légumes secs et surtout le respect de l'environnement (ce qu'est confirmé par nos interrogés)

a. La formation au sein de la CCLS :

D'après tous les enquêtés, la CCLS de Draa Ben Khedda se base en premier lieu sur la formation qui touche toutes ses catégories socioprofessionnels afin de passer les informations et toutes les nouveautés pour se mettre à jour des nouveautés sur leurs postes de travail, un enquêté a affirmé que : « *la formation est un élément essentiel pour chaque salarié au sein de la CCLS* » et ajoute « *Les travailleurs sont formés pour être responsables* », c'est-à-dire être capable de gérer l'entreprise vers le bien, et d'être capable de trouver des solutions face aux problèmes qu'ils rencontrent dans leurs milieu professionnel, et « *le cadre doit être passer par des formation pour accomplir et pouvoir réalisé sa profession avec succès* », ce que déclare l'un des enquêtés.

D'après cela, on juge que les cadres de la CCLS sont incités par une stratégie basées sur la formation qui encourage et améliore leurs capacités.

Les connaissances acquises à travers une formation professionnelle, ont permet de procurer une base de départ et d'avoir des qualités et des capacités pour l'amélioration de ses

compétences. Comme aussi pour les savoirs qui sont acquis à travers leurs anciennetés, ils résultent qu'ils ne sont pas suffisants pour un meilleur rendement.

Certains cadres affirment que leurs expérience et ancienneté professionnelle ont permis de développer leur savoir-faire, parce que l'expérience lui apporte quelque chose qu'il ne pouvait pas acquérir autrement « *L'expérience désigne la pratique à force d'exercer une activité, on obtient une maîtrise qui ne pourrait pas nous venir par aucune autre voie* » ; l'expérience est donc le seul maître qui enseigne le savoir –faire « *Une fois le savoir acquis, celui-ci va nous permettre de progresser en efficacité dans le travail* » ,ce que déclare les cadres qu'ont plus 17 ans d'ancienneté.

Le travail quotidien que le cadre fournit au sein de l'entreprise CCLS développe sa maîtrise dans la réalisation de ces tâches, car à force d'effectuer des tâches dans des bonnes conditions permettent d'améliorer le travail et acquérir des habilités et des aptitudes.

Vu l'importance de la formation dans l'amélioration des qualités des employés, un cadre affirme que la formation c'est « *l'efficacité et la réactivité* » ; car elle lui permet d'enrichir ses connaissances avec plus de notions pratiques. Un moyen d'évoluer et développer les compétences et les qualités qui améliorent son employabilité dans des autres domaines professionnels ou la sociétés en générale.

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

L'un des nos enquêtés cadre déclare que « *La CCLS prend en charge mes besoins en formation...car grâce à la formation je bénéficie d'un bon salaire et une meilleure maîtrise de mon travail et les informations pour les utiliser au sein de mon entreprise* ».

Les connaissances acquises à travers la formation universitaire (formation initiale), ont influencées sur les compétences comme elle dit : « *mes connaissances acquises ont constituées une base dans mon travail* ». Et confirme que « *grâce à la formation universitaire en obtient le point de départ, de l'expérience, et la maîtrise dans le milieu professionnel* ».

Pour ce cadre, son expérience professionnelle à développer son savoir-faire, grâce à la pratique des connaissances acquises et à l'application des habilités dans son poste de travail car un cadre est capable de réussir une action pour mener à bien sa tâche et son entreprise

tandis que le savoir-faire est la connaissance des moyens qui permettent l'accomplissement d'une tâche.

En effet, la plupart des formations au sein de la CCLS viennent directement de la tutelle l'OAIC, de la direction générale (D.G) à Alger, et que ses formations concernent les différentes catégories des travailleurs (cadres, agents de maîtrise, agents d'exécutions, et les autres salariés de l'entreprise), ce que déclarent les chefs et sous-chefs des services dans l'administration.

b. La place de la formation au sein de la CCLS :

La formation au sein de cette coopérative constitue un axe stratégique, elle incite tous ces salariés à effectuer des formations à court et à long terme, « *et que chaque salarié doit bénéficier au moins de deux ou plus de formation* » ce que déclare un ancien employé, c'est-à-dire que chaque membre de la CCLS est obligé par l'administration à participer à des formations afin d'affronter les transformations et bouleversements inattendues, et surtout celles qui sont liées aux innovations technologiques (TIC et NTIC).

En somme, la direction générale (DG) mis en disposition des différentes formations qui sont destinées à ses filiales et organes à l'échelle nationale pour permettre à ses cadres et salariés d'être à jour, « *la majorité des formations parviennent directement de la direction générale de l'OAIC* » ce qu'affirment tous nos enquêtés, ceci signifie que la Coopérative des Céréales et Légumes Secs ne dispose plus d'un service de formation. Malgré cet obstacles, cette entreprise donne un avantage à la formation de ses employés à travers des moyens et techniques duquel elle dispose, parmi ces techniques on trouve l'entrevu individuel, l'affichage. Ces méthodes ont permis de mettre au courant les différents employés et de les encouragés. Pendant le déroulement de l'enquête, les cadres ont affirmés que « *la CCLS se base en premier lieu à former ces employés dans le but de préserver l'intérêt de son personnels et celui de l'entreprise* », ce qu'affirme les chefs et les sous-chefs des services

D'après les réponses obtenues lors de l'entretien sur la place de la formation professionnelle au sein de la coopérative des céréales, et comment cette entreprise considère-t-elle la formation professionnelle. Les interviewés ont répondues par les mêmes réponses « *la formation est un élément de base pour les cadres et l'entreprise, elle nous permis d'exercer nos taches dans les meilleurs conditions, et la CCLS s'intéresse et donne de son mieux afin de former ses employés* », ça signifie que cette entreprise détermine un budget spécialement pour former son personnels et elle donne une grande priorité à la formation professionnelle.

En effet, selon les enquêtés dans les différents services de la CCLS, la formation professionnelle occupe une place majeure, car à travers cette stratégie qu'elle est connue dans son environnement extérieur, c'est-à-dire que la formation de son personnel et précisément ces cadres est en prime à bord une tactique pour garder son image sur le marché des biens et de services, un exemple a été confirmé par l'un des interviewés « ... en prenant l'exemple du personnels qui travaillent dans le service qualité...une simple erreur peut engendrer des énormes pertes des biens », selon cette expression on comprend que la formation est essentielle pour certains postes stratégiques, d'après certains enquêtés qu'affirment que les employés de services qualité sont les plus bénéfique des formations dites "spécialisées".

c. Les différentes bases sur lesquelles la CCLS détermine cadres qu'ont besoin d'une formation professionnelle :

D'après les questions posées sur se sujet, les réponses obtenues nous a permis de découvrir les divers techniques et méthodes utilisées afin de déterminer les cadres qu'ont vraiment en besoin de formations liées à l'exercice de leurs travail.

A cet effet, la pluparts des formations que la CCLS peut recevoir viennent par la voie hiérarchique de la direction générale (OAIC) à Alger, celle-ci fournit des formations pour ses organes par rapport aux thèmes, en organisant des journées techniques et des séminaires pour permettre aux salariés dans les différents organismes de participer, ceci a été confirmé par certains membres de l'enquête. Certains autres confirment que la direction de la CCLS utilise d'autres bases « concernant les bases pour déterminer les personnes qu'ont besoin d'une formation professionnelle, cette unité (CCLS) utilise une méthode propre à elle et qu'est l'analyse par rapport au poste », ce qu'a été confirmé par la totalité des cadres.

Selon les autres enquêtés, ils nous montrent que la direction adopte une autre "tactique", qu'est l'entrevue individuelle, ce qu'a été dit par l'un des membres de l'enquête « avant de me lancer dans ma formation, j'ai rencontré mon supérieur hiérarchique(le directeur évidemment) dans son bureau, et on a discuté sur ma formation, sur le thème et la durée de cette formation...et la prise en charge». D'après cette expression on comprend que les responsables utilisent l'entrevue individuelle sans être au courant quelle est une méthode de l'analyse des besoins en formation qui sert à déterminer et identifier les personnes et leurs besoins nécessaires pour une formation adéquate à leurs postes.

D'après les différentes réponses obtenues sur la question « Sur quelle base vos supérieurs déterminent les personnes qu'ont besoin d'une formation professionnelle ? ».

On peut arriver à comprendre que la CCLS utilise vraiment des différentes méthodes et techniques pour identifier les personnes en besoin de formation, mais sans être courant que se sont des méthodes qui s'incluent dans la première démarche de cycles de formation (identifier et analyser les besoins de formation).

d. Les catégories socioprofessionnelles bénéfiques de formation au sein de la CCLS :

Avec la question posée lors de l'entretien avec les cadres au sein de la coopérative de céréales et de légumes secs de Draa Ben Khedda « *Quelles sont les catégories socioprofessionnelles des salariés qu'ont bénéficiés de formations ?* ». Les réponses ont été les mêmes, et que la formation professionnelle touche presque toutes les catégories salariales cadres, cadres supérieurs et les autres employés, ce qui a été affirmé par nos enquêtés.

A ce sujet, à travers l'entretien mené avec les différents types de cadres de la CCLS dans leurs postes de travail, et d'après les réponses recueillies de leur part, on a pu comprendre que les personnes interrogées ont vraiment bénéficié de divers formations (formation sur le tas, formation spécialisée, ...etc.). Prenant l'exemple du chef dépôt, il nous confirme que « *A l'heure actuelle, je suis entrain de former un nouveau recrût, avant de partir et de quitter définitivement mon poste* ». d'après cette expression on juge que même les nouveaux recrutés peuvent bénéficier de formations internes (formation sur le tas/formations spécialisées), et que ses derniers ont l'avantage de participer pour la première fois dans leurs vie professionnelle à des formations données par des anciens employés. (Préparer une relève)

Un employé a affirmé que la majorité des formations qui viennent de l'OAIC précisément du service formation à la DG concerne beaucoup plus le personnel du service qualité, car ces derniers « *exercent des taches sensibles* » ce qui a été dit par un interrogé, c'est-à-dire qu'une simple erreur faite dans les laboratoires peut coûtée très chère, et de perdre certaines valeurs sur le marché, par exemple : les clients. On comprend de ceci que le personnel du service qualité sont les bénéfiques des formations spécialisées.

3^{ème} axe : Méthodes d'analyse des besoins en formation au sein de l'entreprise CCLS :

a. La démarche d'analyse des besoins en formation au sein de la CCLS :

D'après les données recueillies lors de l'enquête sur la question « *Avez-vous déjà soumis à une démarche d'analyse des besoins en formation dans votre entreprise ?* », on constate que les différents types de cadres interrogés à la CCLS ont répondu à cette question par « *Non* », car les différentes formations que la CCLS reçoit viennent de la direction générale à Alger, ce qui a été marqué dans le précédent axe (Généralités sur la formation

professionnelle au sein de l'entreprise OAIC/CCLS), et que « *la coopérative des céréales et légumes secs ne dispose pas d'un service de formation et d'une personne qui est chargée de mettre en action cette démarche (ABF)* », ce qui a été affirmé par la plupart de nos enquêtés.

D'après certains enquêtés, la démarche d'analyse des besoins en formation existe, et que leurs supérieurs adoptent une technique plus efficace qui est : l'analyse des besoins par rapport aux exigences du poste occupé, un chef de service confirme que « *cette méthode est utilisée depuis des années...et que tous les cadres et salariés qui ont bénéficiés d'une formation professionnelle au sein de la CCLS ont été déjà soumis à cette démarche* ».

Selon cette expression, on distingue que les cadres formés à l'intérieur et à l'extérieur de la CCLS sont soumis à l'une des méthodes de l'analyse des besoins en formation, et que ces derniers l'ignore.

Selon d'autres cadres, cette démarche reste mystérieuse, ce que dit l'un de nos interrogés « *Je n'ai jamais entendu parler de cette méthode; et pourtant je suis un ancien ici* », et d'après cet énoncé on remarque que certains cadres ne sont pas au courant de cette démarche malgré leurs ancienneté, et ils contestent son existence, et d'autres cadres confirment et disent le contraire.

b. Les méthodes utilisées par la CCLS pour déterminer les besoins de formation de ses cadres :

Durant le déroulement de l'entretien avec les différents cadres de cette coopérative, plusieurs réponses et données ont été récoltées à propos de la question suivante : « *Quelles sont les méthodes qui sont utilisées par votre entreprise afin de déterminer vos besoins en matière de formation professionnelle ?* ». La diversification des réponses des cadres interrogés montrent que la CCLS utilise des méthodes propres à elle pour déterminer les besoins de ses ressources humaines en matière de formation professionnelle.

Parmi ces méthodes qui existent, on trouve l'analyse des besoins par rapport aux postes que les cadres occupent, ce que certains des enquêtés déclarent, « *cette technique est la plus adoptée par nos supérieurs hiérarchique à l'OAIC afin de déterminer les personnes nécessaires et d'identifier les écarts existants pour chaque poste* », ce que le chargé du CB 17 et le chef de service vulgarisation déclarent. Selon eux, cette méthode est la plus appropriée et la plus adéquate pour déterminer les personnes et leurs besoins nécessaires afin de réussir les formations qui vont suivre et d'exercer leurs tâches dans des meilleures conditions.

Ainsi, l'existence d'une autre méthode qui permet à quelques cadres et d'y participer à des formations et/ou séminaires que la direction générale à Alger peut organiser. Cette méthode est liée aux thèmes que l'OAIC propose à certains cadres à travers ses filiales et organes. « *Les thèmes proposés par l'OAIC touchent des cadres et employés spécifiques...par exemple ceux qui travaillent dans le service qualité* », ce que le chef de service exploitation affirme. D'après les réponses des interviewés sur cette méthode, certains voient que cette technique n'est pas fiable et non efficace à cause de sa courte durée (02 jours à 05 jours), et que les thèmes abordés se répètent à chaque fois, « *pour que cette technique réussisse, il faut qu'ils diversifient les sujets et abordent quelque chose d'actualité* », ce que déclarent les cadres.

Certains des enquêtés affirment que « *Pour accompagner l'évolution technologique ...il faut que l'OAIC organise des formations et des thèmes qui portent sur le matériel informatique ; nouveaux logiciels pour les administrateurs et les machines industrielles pour nous et les ingénieurs en mécanique* », ce que le chargé de la fonction peser et le sous-chef d'unité déclarent. Selon cette expression, on constate qu'il existe une autre méthode pour analyser les besoins en formation des cadres à part les deux modèles cités auparavant, d'après eux ces méthodes sont les meilleures façons pour actualiser leurs compétences et celles de leurs collègues administrateurs. Et aussi ils confirment que l'analyse des besoins par rapport aux postes est une méthode fiable qui permet à leurs supérieurs l'identification de leurs besoins d'une manière plus claire et plus facile et de réussir leurs formations d'une manière générale.

A cet effet, on constate que la Coopérative des Céréales et de Légumes Secs adopte des techniques diverses qui lui permet de faciliter l'identification des besoins de ces salariés en matière de formation professionnelle. Et que ceci a été confirmé par la totalité de nos interrogés, comme par exemple : l'analyse par rapport au poste que le cadre occupe, celle-ci peut être rentable et pertinente pour éclairer les besoins et exigences du poste et celles de la personne qu'il l'occupe, ainsi de définir et décrire les écarts qui existent.

c. Les méthodes et les techniques utilisées par la CCLS répondent parfaitement aux besoins désirés par les cadres :

Suite à la question posée auparavant, une autre question clé a été formulée pour l'accompagner, cette question est : « *Est-ce que ces méthodes/techniques répondent*

parfaitement à vos besoins désirés », et celle-ci va nous permettre d'approfondir plus dans notre sujet de recherche et de savoir est ce que les méthodes citées précédemment (l'analyse des besoins par rapport au poste et les thèmes proposés par la D.G) ont également à la disposition des cadres et les salariés de coopérative des céréales et des légumes secs.

A cet effet, la globalité des cadres interrogés sur cette question, nous a conduit à remarquer que la plupart d'entre eux ont répondu par un « *Oui* », c'est-à-dire que les deux techniques/méthodes pratiquées dans cette entreprise sont les plus efficaces, et que leurs besoins exprimés avant sont adéquats à ceux désirés (souhaités), c'est ce que la majorité ont affirmés, « *D'après les formations que j'ai effectuées...l'analyse des besoins par rapport au poste que j'occupe est compatible avec mes besoins souhaités* », ce qu'a été dit par les chefs des services La même question est posée au chef de service comptabilité, ce dernier a répondu par un « *Oui* » en augmentant sa réponse par : « *Cette méthode à parfaitement répondu à mes besoins que je désire avant* » et ajoutera ainsi cette expression « *Cette dernière à compléter le vide qui existe avant* ».

D'après ces énoncés, on peut déduire que la méthode d'analyse des besoins par rapport au poste est la plus fiable et la plus claire pour comprendre vraiment les écarts et souhaits de ces cadres, car cette technique peut expliquer et clarifier la demande de la formation avec plusieurs manières comme : les exigences du poste, accompagner l'évolution technologique, les besoins nécessaires du personnel, l'évolution du métier...etc.

d. Les réactions qui sont résulté après la démarche d'analyse des besoins en formation :

Rappelons-nous que la coopérative des céréales et des légumes secs se distingue entre deux méthodes/techniques pour analyser les besoins de ses cadres en matière de formation professionnelle, la première est liée au poste occupé, et la deuxième porte sur les thèmes préparer à la direction générale de l'OAIC pour ses différents organisme.

A propos de la question posée aux différents cadres de la CCLS «*Quelle sont les réactions qui peuvent être résulté après l'analyse de vos besoins?*», on peut confirmer que certains d'entre eux ont répondu par « *il n'y a pas vraiment de réactions* », c'est-à-dire que les deux démarches d'analyses des besoins en formation pratiqué dans cette entreprise ont été fiables et efficaces et trouve sa place au sein de la CCLS.

D'autres membres de notre échantillon nous confirme le contraire sur la méthode des thèmes, et ils saisissent que cette méthode est ancienne, c'est ce que nous affirme le chef de service vulgarisation « *la plupart des thèmes utilisés dans les formations que la direction*

générale nous propose, sont des thèmes qui se répète à chaque fois.... », On comprend de cet énoncé que les thèmes proposés remontent à des années en arrière, et on déduit aussi, que les sujets abordés sont pas d'actualité c'est ce que déclare presque nos interrogés « *il n'ya pas vraiment une amélioration... puisque les thèmes sont anciens »*.

Et à propos de la démarche d'analyse par rapport au poste, ces cadres la trouve comme un avantage, selon eux cette méthode est la plus récente, puisque elle permet de fournir éléments essentiels et importants pour découvrir les intervalles qui existe dans chaque poste et les besoins de la personne qui est chargé du poste. Selon eux celle-ci permet l'évolution des postes à travers l'identification des besoins de la personne et les exigences du poste et en suite de les combler par une formation adéquate.

En effet, d'après les résultats de cette question on peut comprendre que les réactions de ces cadres sont indéterminés, car le vrai sens de la question a été différent avec les résultats obtenus, cette divergences est déterminée par plusieurs raisons et facteurs, parmi eux : l'absence de la démarche d'analyse des besoins en formation avec les vraies pratiques au sein de cette entreprise et la méconnaissance de sa valeur.

4^{ème} axe : Satisfaction des cadres sur la démarche d'analyse des besoins en formation :

Dans cette optique, plusieurs réponses ont été recueillies à travers quatre questions destinées aux cadres de l'échantillon, les questions administrées vont nous permettre d'étudier et d'interpréter les réponses des interrogés d'une manière approfondie.

a. Les besoins analysés et ceux satisfaits permet d'améliorer la capacité de ces cadres dans l'exercice de leur travail :

Avec la question posée « *Est-ce que les besoins analysés et ceux satisfaits ; ont-ils permet d'améliorer vos capacités dans l'exercice de votre travail ?* ». A ce sujet, la plupart de nos enquêtés ont répondu par « *Oui* » en argumentant leurs réponses par des énoncés concrets, « *Cette technique à identifier mes besoins dans mon posteet en ce qui concerne l'exercice mon travail...mes capacités sont parfaitement améliorées* », ce que déclare le chef de service exploitation qu'a suivi une dizaine de formations. Et aussi ce qu'il mentionne le chef de service comptabilité « *D'après les formations que j'ai suivi sur mon poste comme comptable, je vois que j'ai amélioré mes pratiques* ». Selon ces deux énoncés on arrive à déduire que les besoins analysés avant par l'analyse du poste et ceux satisfaits après la formation ont été parfaitement en adéquation avec leurs poste dans les deux cas.

A cet effet, l'analyse des besoins par rapport aux postes a été la manière la plus fiable par laquelle la coopérative des céréales et légumes secs adopte afin de déterminer et analyser les besoins de ses cadres, et aussi de combler ses écarts par une formation nécessaire. Ajoutant aussi que cette technique est utilisée et pratiquée à l'intérieur de la CCLS depuis une dizaine d'années, c'est ce que confirme nos interviewés qui déclarent « *c'est la plus adoptée...et elle est pratiquée depuis que nous sommes recrutés.* ».

b. Les changements remarquables après chaque formation effectuée par les cadres de la CCLS :

La question posée à ce sujet est spécifique aux cadres qu'ont bénéficiés au moins d'une ou plusieurs formations, elle va nous permettre de distinguer les changements que les cadres saisissent dans l'exercice de leurs tâches. La question est « *Avez-vous remarqué un changement dans l'exercice de votre travail après une formation ?* ». Cette interrogation va nous permettre de dévoiler certaines réalités du sujet étudié, et de savoir aussi est ce que les formations suivies sont en adéquation avec leurs postes.

Les confirmations que nos interrogés dictent sur les changements concrets après leurs formations, nous mène à dire que ces cadres sont intégrés dans leurs postes, et que les formations effectuées ont permis d'exercer leurs travaux d'une manière correcte, c'est ce que confirme le chef de service exploitation et le chargé de la fonction peseur dans leurs expressions « *la formation que j'ai suivie sur cette balance électronique...me permet de la fonctionner correctement* », à travers cet énoncé on peut comprendre que la formation suivie par ce cadre a amélioré ses capacités dont le contrôle et le fonctionnement de cet appareil. Et que ces capacités ont été actualisées par sa formation.

Le deuxième interrogé a affirmé : « *Oui, il existe des changements... car les formations que j'ai suivies ont rendu mes tâches plus faciles...et ça confirme que c'est un changement* », cette expression dicte aussi que ce cadre a bien remarqué des changements dans son poste et l'exercice de son travail avec des nouvelles qualités reçues par son ancienneté au sein de la CCLS et ces formations durant sa carrière.

Selon les questions et les personnes interrogées à ce sujet, on arrive à comprendre que les cadres qu'ont bénéficiés de formations durant leurs carrières au travail au sein de la coopérative des céréales, ont également amélioré leurs compétences à l'aide des structurations qu'ont participé à développer leurs savoir-faire ainsi leurs savoir-être.

c. Les besoins exprimés par les cadres de la CCLS sont identifiés par la démarche d'analyse des besoins en formation : (analyse des besoins par rapport au poste)

D'après les données citées auparavant sur la démarche d'analyse des besoins en formation des cadres de la CCLS, on réaffirme que la démarche la plus adoptive et la plus pratiquées par l'administration est celle de l'analyse par rapport au poste occupé.

Les affirmations que dévoilent nos interrogés pendant les entretiens nous montrent que les besoins exprimés sont identifiés par cette démarche en s'appuyant sur l'idée du « poste », et que cette technique permet d'avantage d'identifier et décrire leurs besoins en matière de formation professionnelle.

A travers cette question « *Les besoins exprimés par vous; sont ils identifiés par cette démarche (ABF) »*, les membres de l'échantillon ont répondu par « *Oui, parfaitement* », et d'après ceci on déduit que la méthode utilisée au sein de cette coopérative a parfaitement trouvé sa place, et que la méthode d'évaluation des postes du travail a réussi, et que celle-ci a parfaitement identifié les besoins et les écarts qui existe et de les combler par une formation adéquate.

On constate que les méthodes dont la CCLS se base, ont été à la disposition de ses cadres et à l'intérêt de cette entreprise, car elles répondent également aux besoins auxquels les cadres désirent-ils avant, « *les besoins exprimés auparavant sont identifiés par la démarche d'analyse par rapport au poste et les thèmes proposés par la direction générale de l'OAIC* », c'est ce qu'est été confirmé par les interviewés. Selon les changements remarqués par nos enquêtés dans l'exercice de leurs tâches, on peut comprendre que ces méthodes sont pratiquées d'une manière correcte et elles sont à la portée de la CCLS et son personnel.

d. L'écart comblé par la formation professionnelle est en adéquation avec les besoins exprimés par les cadres de la CCLS :

Les responsables de cette coopérative, considèrent la formation professionnelle comme étant un outil de développement des compétences et leurs savoir-faire et de préserver la nature des postes occupés. A ce sujet, l'évaluation post-formation de tous les cadres nous indique que ces derniers exercent leurs tâches dans des meilleures conditions, c'est ce qu'affirme les membres de l'entretien.

Dans cette optique, et avec la question posée « *L'écart comblé par la formation professionnelle, est-il en adéquation avec vos besoins exprimés avant* ». Nos enquêtés répond par « *Oui, c'est exacte...sa c'est sure* », c'est-à-dire que la méthode adoptée a permis de

dévoiler les exigences et les manques du poste et la personne afin de les satisfaire par une formation qui convienne, « *les formations que nous avons suivi...c'est par rapport aux besoins de nos postes...et certes que celles-ci répond et comblent automatiquement les écarts* », d'après cet énoncé et les autres réponses possibles, on peut comprendre que toutes les formations qu'ont été effectuées par les cadres sont en adéquation avec leurs besoins, et que celles-ci à vraiment comblé les manques et les différences identifiées auparavant, c'est ce que nous confirme nos enquêtés.

A la fin, on constate que la majorité des cadres qu'ont bénéficiés de formations professionnelle, leurs besoins ont été identifiés par la méthode d'analyse du poste, et que leurs besoins été authentiques, ainsi que la formation professionnelle suivi a comblé leurs écarts existants et ils étaient en adéquation à ceux déterminer / désirer avant.

2. Les résultats de l'enquête :

2.1 Interprétation de la première hypothèse :

L'analyse des résultats nous a permis de dégager un profil général de l'échantillon sur les différentes variables de notre modèle d'analyse pour une meilleure compréhension du phénomène observé :

D'après les entretiens menés auprès des cadres de l'entreprise CCLS, et après avoir analyser les résultats des entretiens, on constate qu'à travers les questions posées dans notre guide d'entretien, et en ce qui concerne la première hypothèse qui est : « l'analyse des besoins de formation au travail trouve place dans la première étape de processus de formation. A cet effet, l'entreprise CCLS utilise de différentes méthodes et techniques afin identifier les écarts existants et collecter des informations qui seront utiles à celles des employés et a l'avenir de l'entreprise».

On constate que le la plus part des cadres affirment que la formation est un moyen qui facilite la maitrise des nouvelles technologies et d'être à jour aux changements perpétuels.

A cet effet, on affirme que la coopérative des céréales et des légumes secs adopte des différentes méthodes et techniques qu'elle lui permet d'identifier et garantir les besoins de ces cadres en matière de formation professionnelle.

Ainsi que tous nos enquêtés nous confirment que cette entreprise utilise et pratiques les méthodes qui sont propres à elle, et que ces méthodes sont les moyens par lesquels la

CCLS arrive à identifier les besoins de ces salariés en matière de formation professionnelle, et pour clarifier la demande de formation de son personnel.

On remarque aussi que, la majorité des cadres déclarent que ces méthodes sont les plus efficaces et plus fiables afin de suivre les changements technologiques, et les bouleversements inattendus, et d'élaborer un meilleur plan de formation. Parmi ces méthodes émergentes qu'on trouve : l'analyse des besoins par rapport au poste, et les thèmes proposés par la direction générale de l'OAIC, les journées techniques et les séminaires.

On peut conclure que la démarche d'analyse des besoins en formation à la CCLS existe, et que les besoins sont déterminés par les méthodes pratiquées, ces précédents sont adéquats avec les formations accomplies.

D'après les résultats cités, on constate que notre première hypothèse est confirmée.

2.2 Interprétation de la deuxième hypothèse.

Ce qui concerne notre deuxième hypothèse : « Cette démarche répond parfaitement et assure tous les besoins des salariés en matière de formation professionnelle. »

On constate que les cadres qui ont suivi des formations, déclarent que les méthodes et les techniques adoptées par leur entreprise pour déterminer leurs besoins en matière de formation professionnelle sont appropriés, et qu'elles sont plus fiables pour étudier la situation de son personnel.

On constate que la plupart des cadres de la CCLS interrogés, et après avoir bénéficiés de formation s'intègrent au milieu de travail, car les techniques adoptées répondent aux besoins qu'ils désirent avant.

Dans notre échantillon, les cadres déclarent que ses méthodes ont permis d'entretenir des relations dans le cadre du travail, et permettre aux travailleurs d'échanger leurs savoir et savoir-faire afin d'assurer la stabilité et la continuité du travail.

On remarque aussi, que les membres de notre échantillon déclarent que la formation suivie permet de s'intégrer facilement à l'environnement socioprofessionnel de l'entreprise.

On conclut que, la Coopérative des Céréales et de Légumes Secs. Et d'après les données recueillies, investit dans la formation de ses cadres pour leur permettre de s'intégrer dans le milieu du travail.

D'après le résultat cité au-dessus on constate que la deuxième hypothèse est confirmée.

Conclusion :

Dans une économie de plus en plus ouverte sur le monde, les entreprises sont confrontées en permanence à la nécessité d'anticiper et de s'adapter à leur environnement en utilisant des différentes solutions et moyens possibles afin d'affronter ces changements.

Dans cette optique, les ressources humaines est la richesse et le capital le plus précieux et le plus important des entreprises. La formation se présente comme l'une des moyens de leurs développements et de leurs promotions pour prendre en charge l'ensemble des déficit qui permettront aux entreprises de se placer au niveau requis par le contexte d'internationalisation des marchés et des compétitivités à tous les niveaux.

A cet effet que la coopérative des céréales et de légumes secs (CCLS) prend en considération la formation de son personnel (cadres) pour accompagner l'évolution et les changements organisationnels, en lui permettant de les affronter avec l'utilisation de son mieux. Selon les résultats recueillis par les entretiens avec les différentes catégories salariales, cette entreprise économique de production et de distribution des biens, prend considération la formation professionnelle comme un axe primordial, elle adopte une démarche d'analyse des besoins de ces salariés propres à elle afin de les combler par une formation adéquate et nécessaire à chaque poste et à chacun de ses cadres, et de leurs assurer une meilleure intégration dans le travail.

CONCLUSION

GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Face à un environnement instable et de plus en plus complexe, les entreprises cherchent à redynamiser leurs potentiels humains, et elles sont conscientes de la richesse de celui-ci. La formation professionnelle semble être une réponse au développement de potentiel par l'utilisation d'un plan de formation qui est primordial pour chaque entreprise, puisque les cadres sont en besoins d'être formés afin de mettre fin aux obstacles qu'ils rencontrent dans leurs milieu professionnel, qu'est destiné à transmettre le savoir faire à son personnel, pour répondre aux classifications imposées par son activité et son développement dépend de l'utilisation des moyens nécessaire interne et externe ainsi la bonne organisation de ces moyens pour obtenir un bon rendement.

La formation professionnelle est considérée comme une mission finale des déductions des ressources humaines. Elle participe directement à la promotion personnelle des cadres, la formation est considéré aujourd'hui comme l'objet d'exigence accrue, tant du côté de l'entreprise pour la qu'elle l'effort financière consentit doit à terme se traduire par un retour d'investissements que du côté des cadres pour lesquels la formation suppose de temps, de la fatigue et un accroissement de travail.

Essentiellement, l'analyse des besoins de formation vise à décrire et documenter les écarts entre les compétences actuelles et celles visées par l'organisation. Par ailleurs, la formation n'étant pas toujours la solution idéale aux problèmes identifiés, l'analyse des besoins doit se réaliser à un niveau plus élevé, permettant une vue sur l'ensemble des facteurs affectant la performance et finalement, les résultats de l'organisation.

Penser et réaliser de cette façon, elle ouvre de nouvelles perspectives à ceux qui veulent franchir les limites d'une formation plus traditionnelle. Elle rend possible l'introduction d'autres moyens d'apprentissage, d'autres types de solutions, là à l'intérieur du giron des ressources humaines. Elle rend justice à toute la portée que peut avoir une formation pertinente, intimement liée à un projet d'entreprise, et accompagnée des moyens nécessaires pour qu'elle puisse être récupérée en milieu de travail.

Il ne faudrait pas que la complexité du sujet freine les responsables de formation à s'engager dans une telle approche d'analyse de besoins. Même en développant une perspective plus globale à la formation, il s'agit aussi de rester concret, se centrer sur l'essentiel, utiliser des techniques et outils simples.

LISTE
BIBLIOGRAPHIQUE

Les ouvrages :

- PAPMENTIER Christophe, **l'essentiel de la formation**, édition d'organisation, Paris, 2003.
- GRAWITZ M, **Lexique des sciences sociales**, Ed Dalloz Paris, 2000.
- Alain MEIGNANT, **Manager la formation**, 7^{ème} Edition, 2006.
- MUCHA L, **la motivation des salariés et la performance dans les entreprises**, Mémoire professionnel, Université de Reims, Paris, 2010.
- CLAUDE L, **Psychologie sociale des organisations**, 2^{ème} édition Armand Colin, Paris 2007
- ROUSSEL P, **Rémunération, Motivation, et Satisfaction au travail**, édition ECONOMICA, paris, 1996.
- GRAWITZ M, **méthode des sciences sociales**, 2^{ème} édition, DALLOZ, paris, 2001.
- HENRI Peretz, **Les méthodes en sociologie : l'observation**, édition la découverte, paris, 1998.
- MAURICE Angers, « **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines** », éd casbah, Alger, 1997.
- HOSDEY Alain, ROGISTER Jacques, **Formation en entreprise, les clés de la réussite**, éd Pro, Belgique, 2009.
- WERTHER.W.B et DAVIS.K, **Gestion des ressources humaines**, 2^{ème} éd, éd Dalloz, 1993.
- SIMON.Y et JOFFRE.P, **Encyclopédie de la gestion**, 2^{ème} éd, Economica, Paris, 1997.
- MESSOUDI Meurtri, **Essai d'analyse de la législation du travail en Algérie**, éd OPU, Alger, 1986.
- BELLOULA Tayeb, **Droit du travail**, éd Dahlab, Alger, 1994.
- J.M. Peretti, **Gestion des ressources humaines**, 15^e édition, Vuibert, France 2008.
- WEISS Dimitri, **Les ressources humaines**, édition d'organisation, Paris, 1999.
- SOYER Jacques, **fonction formation**, 3^{ème} éd, édition d'organisation, Paris, 2003.
- SOYER Jacques, **fonction de formation**, édition d'organisation, Paris, 2000.
- CITEAU Jean Pierre, **Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique**, édition Armant colin, Paris, 1994.
- Dumais Jean-François, **Guide de gestion des ressources humaines**, édition Québec, Paris, 2003.

- DIMITRI WEISS, **Ressources Humaines**, 2^{ème} édition, édition d'organisation, 1999,2003.
- SYLVIE B, **Instrumentation, Analyse des besoins de formation**, édition Desjardins, Québec,(sans année).

Mémoires :

- BOUKHROUF Belkacem, « **Perception de la formation et la construction de compétences dans les entreprises publiques algériennes** », mémoire de magister en science de gestion, département de science de gestion, université Mouloud MAAMRI, TIZI-OUZOU, promotion 2011.
- ZIANE Rafik et ZIREM Sofiane, « **L'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences des salariés, cas de SARL RAMDY** », mémoire de master, sociologie du travail et des ressources humaines, département des sciences sociales, université Abderrahmane mira de Bejaïa, Promotion 2014.

Dictionnaires :

- Dictionnaire de la langue française, « **Hachette** », Edition algérienne, 1992.
- Dictionnaire **Larousse français** 2010; édition électronique (CD).
- Dictionnaire français, **le grand robert de la langue française** 2009, édition électronique (CD).
- Microsoft Encarta 2009. 1993-2008.

Webographie :

- Site officiel de l'OAIC.
- AFNOR, **Association Française de Normalisation**, Les normes **AFNOR** de la formation professionnelle.
- www.persee.fr
- <http://www.cnrtl.fr/definition/méthode>, consulté le, 24 mai 2015.
- <http://lesdefinitions.fr/satisfaction-au-travail#ixzz3YoG3X97d>, consulté le, 28 mars 2015.

Journaux :

- Journal officiel n° 68 du 16 octobre 2002.

ANNEXES

Guide d'entretien semi-directif

« *Analyse des besoins de formation des cadres au sein de l'entreprise publique OAIC-CCLS de Draa Ben Khedda-TIZI OUZOU* ».

1^{er} axe : Informations personnelles sur les enquêtés :

1. Le sexe
2. Age
3. Niveau d'instruction
4. Catégorie (poste occupé)
5. Ancienneté

2^{ème} axe : Généralités sur la formation professionnelle au sein de l'entreprise OAIC/CCLS :

1. D'après vous, est-il possible de parler d'une formation professionnelle au sein de votre entreprise ?
2. Comment votre entreprise considère-t-elle la formation professionnelle ?
3. Sur quelle base vos supérieurs déterminent les cadres qu'ont besoin d'une formation professionnelle ?
4. Quelles sont les catégories socioprofessionnelles des salariés qu'ont bénéficié d'une formation ?

3^{ème} axe : Méthodes d'analyse des besoins en formation au sein de l'entreprise OAIC/CCLS :

1. Avez-vous déjà soumis à une démarche d'analyse des besoins en formation dans votre entreprise ?
2. Quelles sont les méthodes qu'ils sont utilisées par votre entreprise afin de déterminer vos besoins en matière de formation professionnelle ?
3. Que dites-vous de cette démarche ?
4. Est ce que ces méthodes /techniques répond parfaitement à vos besoins désirés/ exprimés avant?
5. Quelles sont les réactions des cadres qui peuvent être résulté après l'analyse de vos besoins?

4^{ème} axe : Satisfaction des salariés sur la démarche d'analyse des besoins en formation

(ABF) :

Guide d'entretien semi-directif

- 1.** Est-ce que les besoins analysés et ceux satisfaits ; ont ils permettent d'améliorer vos capacités dans l'exercice de votre travail ?
- 2.** Avez-vous remarqué un changement dans l'exercice de votre travail après une formation ?
- 3.** Les besoins exprimés par vous; sont ils identifiés par cette démarche (ABF) ?
- 4.** L'écart comblé par la formation professionnelle est-il en adéquation avec vos besoins exprimés ?

GRILLE D'IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION D'UN(E) EMPLOYÉ(E)

(à remplir par le supérieur immédiat)

Nom de l'employé(e) : _____

Service : _____ Date : _____

I. POSTE DE TRAVAIL

Quelles sont les compétences nécessaires pour bien réussir le travail ?

Dans l'ensemble des tâches, quelles sont celles avec lesquelles l'employé(e) est le plus à l'aise ?

Quelles sont les tâches pour lesquelles l'employé(e) ne fournit pas un rendement suffisant ? Pourquoi ?

II. FORMATION

Décrivez des occasions où la performance a été affectée par un manque de formation ?

Quels seraient, à votre avis, les principaux besoins en formation de l'employé(e) ?

Idéalement, quel format doit prendre la formation pour s'adapter aux employé(e)s et au contexte de travail ?

GRILLE D'IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION POUR LES GESTIONNAIRES

(à remplir par la direction)

Nom du gestionnaire : _____

Service : _____ Date : _____

I. ENJEUX MAJEURS DE L'ENTREPRISE

Au cours des trois prochaines années, quels seront les enjeux majeurs de notre entreprise ?

Nommez trois grandes priorités que vous vous êtes fixé pour les trois prochaines années ?



Modélisation des facteurs inducteurs de besoins en formation
par Alain Meignant (1993, p. 122)

