



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa



Université Abderrahmane MIRA de Bejaia
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des sciences sociales



Mémoire de fin de cycle En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sociologie
option : sociologie des organisations et du travail

Thème :

L'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences

Réalisé par :

Mr-Zeghnoun Samir

Mdm-Messis licia

Encadré par :

Mr. – hallis samir

Année universitaire : 2019-2020

Remerciements

Pour conclure ce modeste travail, Je tiens à remercier tous ceux qui ont contribué à sa réalisation de près ou de loin.

Je tiens à exprimer mes vifs remerciements et ma profonde reconnaissance à mes camarades et à mes amies, ainsi qu'à tous les membres de ma famille, pour leur patience, leur amabilité, leur disponibilité et surtout pour leur soutien moral et de m'avoir soutenu tout au long de mon parcours académique.

Samir zeghnoun

Remerciement

*Je remercie dieu tout puissant de m'avoir donné le courage
pour réaliser ce modeste travail.*

*J'adresse mes sincères remerciements en exprimant ma
profonde gratitude :*

*A mon promoteur Mr HALIS SAMIR pour ces multiples et
sincères efforts et ses orientations qui ont servis à mener ce
travail à terme.*

*A mes très cher parent qui ont été toujours à mes cotés pour
me soutenir.*

A ma sœur pour son soutien moral.

*Ainsi pour toutes personnes qui ont contribué de près ou de
loin a la réalisation de ce travail.*

lícia

Dédicace

Je dédie ce modeste travail

À mon très cher papa qui m'a toujours soutenu dans mes études et me donne le courage de continuer.

À ma très cher maman que ce travail soit pour toi la récompense d'amour et de reconnaissance pour tout ce que tu fais pour moi.

À ma cher sœur massiva.

À mon binôme samir que malgré nos hauts et nos bas il a quand même fait preuve de patience.

Et à toute ma famille, oncles, tantes, cousins, cousines.

Licia

Sommaire :

Introduction général

Chapitre 1:cadre méthodologique

1-Les raisons de choix de thème _____	3
2-Les objectifs de la recherche _____	3
3-Problématique _____	5
4-Les hypothèses _____	6
5-Définition des concepts clés. _____	7
6-Méthodes et techniques _____	12
7-Les contraintes de la recherche : _____	15

Chapitre 2- la formation

Section1:présentation de la notion formation

1-Définition de la formation professionnelle continue _____	19
2-Evolution de la formation: _____	20
3-Les défis auxquels les entreprises sont confrontées. _____	20
4-Types de formation _____	24
5-Typologie de la formation _____	29
6-les objectifs de la formation professionnelle continue en général: _____	31
7-Les acteurs de la formation: _____	32
8-Les enjeux de laformation: _____	35

Section2 :laconstruction d'un modèle de formation

1- Le Système de la Formation : _____	37
2-la politique de formation _____	38
3-le plan de formation : _____	45

Section3: identification des besoins en formation au sien de l'entreprise

1-la définition de la notion besoin en formation : _____	55
2-Les différents types de besoin : _____	57
3- Le recensement des besoins pour chaque type de formation _____	57
4_ les méthodes et outils et techniques d'identification des besoins en formation : _____	64

5-La conception de la formation _____	71
6-La traduction d'un « besoin » en « ligne du plan » _____	72

Chapitre 3- la compétence :

Section 1 : présentation de la notion compétence

1-Naissance du concept de compétence _____	76
2_definition de la compétence : _____	77
3_les différents types de compétences : _____	78
4-La structure de la compétence: _____	81
5-La construction d'un modèle de compétence: _____	82
6-Les caractéristiques des compétences : _____	82
7_ les différentes approches de la compétence : _____	83
8- Les enjeux de la compétence : _____	87

Section 2 : l'impact de la formation sur le développement des compétences

1. Les principes à respecter pour que la formation soit au service du développement des compétences : _____	88
2- L'impact des actions de formation sur le développement des compétences : _____	89
3-Les critères d'évaluation : _____	90
4- Les modèles d'évaluation de la formation _____	92
5-Les outils d'évaluation en fonction du type de formation _____	105
6-Les objectifs d'évaluation : _____	112
7- Les difficultés dans l'évaluation de l'impact de la formation _____	112

Chapitre 4 :formation en Algérie:

1-Histoire de la gestion des ressources humaines en Algérie _____	117
2-la formation en Algérie : _____	120
3-Les structures chargées de la FPC : _____	146
4-Les acteurs et institutions impliqués dans la formation par l'apprentissage _____	148
5-Politique générale en matière de formation professionnelle et de formation en milieu professionnel _____	151
6-Cadre légal En Algérie _____	153
7-L'insuffisance en matière de compétences en Algérie _____	156

8-Les défis et les perspectives de la FPC en Algérie : _____ **158**

9-Les recommandations pour développer la formation professionnelle en Algérie. _____ **160**

Chapitre 5: Les études antérieures

Étude antérieure n 01 : SONATRACH /DRGB _____ 164

Étude antérieure N 02: SONELGAZ. RDE/DD De BEJAIA _____ 170

Étude antérieure N 03: *SONATRACH/DRGB* _____ 173

Étude antérieure N 04 : - *Lafarge Algérie*- _____ 176

Étude antérieure N 05 : (ENIEM) _____ 183

Conclusion général

Bibliographie

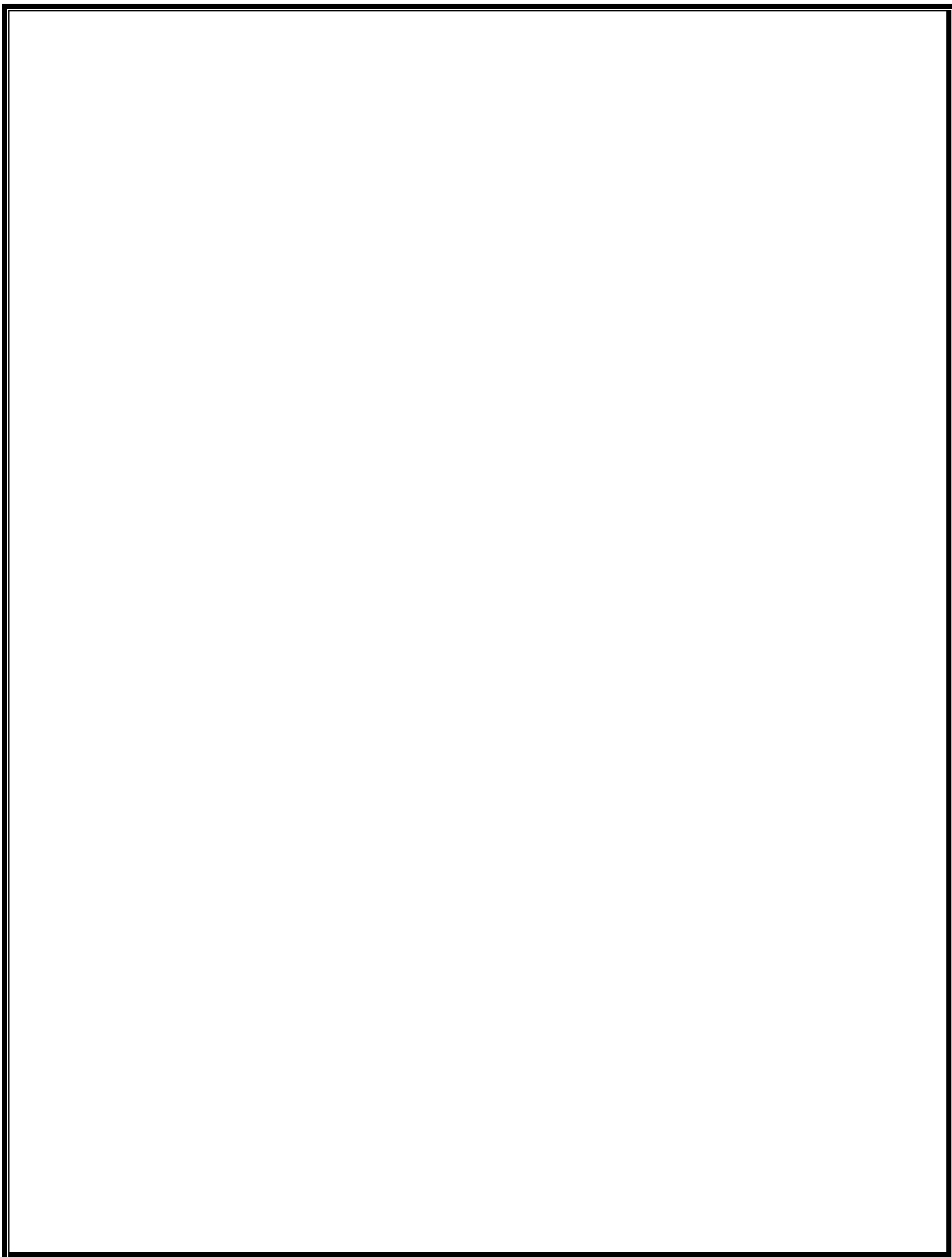
Annexes

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Tables des matières



Chapitre1 : cadre méthodologique

Introduction général

La modernisation et le développement technologique sont devenues des grands soucis de l'environnement dans lequel les entreprises évoluent, toute entreprise doit s'adapter à ce changement imposé par l'environnement en programmant des formations pour faire intégrer ses salariés tout en améliorant leurs connaissances, leurs attitudes et leurs compétences

depuis les années 70 la place de l'homme dans les entreprises est devenue le principal objet d'étude, cependant le moyen idéal pour développer ces ressources humaines est la formation professionnelle qui a pour objectif de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle des travailleurs afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications organisationnelles du travail induit par l'évolution technologique et économique et de favoriser leur évolution professionnelle

Pour faire face aux évolutions modernes, une entreprise se doit donc d'assurer une actualisation et une avancée permanente de ses ressources humaines; d'où l'importance de la formation comme moyen essentiel pour assurer cette actualisation et permettre le meilleur développement des compétences

C'est à ce titre que les ressources humaines prennent un caractère de permanence et deviennent un enjeu de stratégie et de développement de l'entreprise qui essaie perpétuellement d'adapter son personnel à l'évolution technologique en faisant recours à la formation, qui, considérée l'un des outils de gestion des ressources humaines les plus efficaces, qui permet ainsi aux entreprises d'avoir un potentiel humain efficace.

Notre travail de recherche intitulé l'impact de formation professionnelle sur le développement des compétences se présente sous forme de cinq chapitres qui sont les suivants :

Le premier chapitre intitulé cadre méthodologique, il représente la méthodologie adoptée dans la recherche portant sur les raisons de choix de thème, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, définition des concepts, la méthodologie et la technique utilisées dans la recherche, et les contraintes de la recherche.

Chapitre 1 : Cadre méthodologique

Le deuxième chapitre intitulé la formation se compose de trois sections qui sont :

Section 1-la définition et présentation de la formation

Section 2-la construction d'un modèle de formation

Section 3-identification des besoins en formation

Le troisième chapitre intitulé la compétence se compose de deux sections qui sont :

Section 1-définition et présentation de la compétence

Section 2-l'impact de la formation sur le développement des compétences

Le quatrième chapitre intitulé la formation en Algérie aborde les éléments suivant :On a commencé ce chapitre par l'histoire de la gestion des ressources humaines en Algérie , Ensuite on la enchainé par la présentation de la formation en Algérie, ainsi que par définir Les acteurs et les institutions impliqués dans la formation , Enfin on a conclu ce chapitre par les défis et les perspectives ainsi que les recommandations pour développer la formation professionnelle en Algérie

Le cinquième chapitre intitulé les études antérieurs, est consacré à la présentation, l'analyse et l'interprétation des données collectées par les études précédents afin d'appuyer nous hypothèses et de lui donné un aspect empirique.

1-Les raisons de choix de thème

Étant donné que cette thématique fait partie des préoccupations de la GRH (la gestion des ressources humaine) et notre filière d'étude qui est la sociologie des organisations et de travail nous avons voulu approfondir nos connaissances sur le sujet de recherche ainsi que gagnée de l'expérience pratique sur le terrain dans notre domaine d'étude.

La formation est un sujet d'actualité dans le monde de travail et en particulier dans le cas des entreprises Algériennes qui ont connu d'énormes mutations et des changements technologiques dans les dernières années ce qui nous a incité à faire notre recherche sur ce thème.

La formation diminue les difficultés et facilite l'adaptation des entreprises algériennes face aux changements dans leur environnement tel que la mondialisation et L'intensification des échanges internationaux.

Avec l'explosion démographique que l'Algérie a connue dans les dernières années ainsi que les exigences des consommateurs locales qui s'accroissent de plus en plus à encourager les entreprises à s'investir dans la formation des salariés afin d'accroître leurs productions sur le plan qualitatif et quantitatif pour répondre à ces besoins.

L'inefficacité des salariés algériens dans plusieurs domaines professionnels a incité au recours à la FPC formation pour diminuer l'écart entre les besoins requis par l'entreprise et les compétences acquises par le salarié.

La non-conformité des formations initiales universitaires avec les besoins spécifiques de marché du travail algérien.

2-Les objectifs de la recherche

L'objectif principal de notre recherche est la description de la formation et l'explication de sa relation et de son impact dans le développement des compétences des salariés dans les entreprises algériennes ; pour le faire on a souligné quelques objectifs qui sont comme suites :

- ❖ Découvrir la stratégie adoptée par l'entreprise algérienne dans le domaine de la formation continue.
- ❖ Connaître l'importance de la formation professionnelle continue dans le bon fonctionnement de l'entreprise.
- ❖ Mettre en évidence le rôle de la formation professionnelle continue dans le développement des compétences des salariés.
- ❖ Mesurer le niveau de satisfaction des salariés et de l'administration par rapport au programme de formation professionnelle adopté par l'entreprise.
- ❖ Connaître l'importance donnée à la formation par les entreprises ainsi que les salariés algériens.
- ❖ Comprendre quel est le rôle de la formation en Algérie et ces enjeux (utilisé comme moyen de promotion pour les salariés) (ainsi qu'un moyen de motivation des salariés par les entreprises algériennes).
- ❖ Vérifier l'hypothèse : la formation est un moyen d'acquisition des savoirs et de forger des savoir-faire.

3-Problématique

Aujourd'hui nous vivons dans un monde en mutation constante qui se caractérise par le développement technologique et technique ainsi que par la mondialisation, la globalisation du marché et l'intensification des échanges entre les pays.

Afin de subsister dans cet environnement et de faire face à ces changements ainsi que cette rude concurrence à l'échelle mondiale tant que nationale, les entreprises ont recours à un processus de changement et de mise à jour de leurs technologies et leurs techniques.

C'est dans ce contexte que les entreprises sont contraintes, à s'investir et valoriser ces ressources humaines ainsi que de veiller à faire développer les compétences de ses salariés pour s'adapter et de faire face à ces mutations et transformations de l'environnement et de survivre dans ce nouvelle ère de commerce qui se distingue par une rude concurrence entre les entreprises qui s'investissent pour augmenter la qualité et la quantité de leur production afin d'accroître leurs performances économiques et de subsister dans les marchés à l'échelle nationale et internationale

Compte tenu de la non stabilité de l'environnement technologique et scientifique, les compétences ne sont jamais acquises définitivement. Les apprentissages des salariés et de l'entreprise apparaissent alors comme nécessaires pour des mises à jour et des mises à niveaux de ces compétences

Pour la réussite de ces changements, l'entreprise élabore un plan de formation des salariés ainsi que l'organisation des cycles de formation professionnelle continue pour faire intégrer ses salariés dans le nouvel environnement de travail et afin de réaliser leurs objectifs.

« La formation constitue est un processus d'adaptation, permettant à l'entreprise d'ajuster la compétence de son personnel aux évolutions des conditions d'exercices de leurs activités

professionnelles. » ¹

L'entreprise algérienne agit dans cet environnement mondialisé plein de changement pour maintenir ces possibilité d'une interaction positive avec cet environnement, elle est donc obligé de mener des opérations de changement structurelles ainsi ces changements vont l'obliger à adopter des cycles de formation continue pour faire impliquer ces salariés dans ces stratégies.

Notre préoccupation majeure dans cette recherche est de répondre à:

- ❖ Est-ce que la formation professionnelle continue peut contribuer au développement des compétences des salariés dans l'entreprise algérienne ?

Autrement dit, est ce que la formation professionnelle permet-elle aux salariés algériens l'acquisition d'un savoir et savoir-faire ainsi que sa contribution dans le développement de leurs compétences ?

Pour développer et approfondir notre thématique de recherche nous avons posé quelques sous questions qui s'abordent comme suite :

- ❖ Quelles sont les raisons et les défis qui poussent l'entreprise à adopter une stratégie de la formation professionnelle continue ?
- ❖ Quel est le processus adopté par l'entreprise afin de choisir le type de formation adéquate pour ces salariés ?
- ❖ Quelles sont les attentes et les objectifs de l'entreprise de ces formations ?
- ❖ Quelle sont les attentes et objectifs des salariés de ces formations ?

¹ELIE COHEN « Dictionnaire de gestion», Casbah édition E, Alger, 1998, p. 157.

4-Les hypothèses

Selon GRAWITZ Madeleine, « l'hypothèse est une proposition de réponse à la question posée. Elle tend à formuler une relation entre les faits significatifs. Même plus ou moins précise, elle aide à sélectionner les faits observés. Ceux-ci rassemblés, elle permet de les interpréter, de leur donner une signification qui, vérifiée, constituera un élément possible de début de théorie. »²

Selon MAURICE Angers, « l'hypothèse est un énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et implique une vérification empirique ».³

C'est grâce aux hypothèses qu'on accède de l'étape abstraite vers l'étape concrète de notre recherche, vis-à-vis à notre question de recherche.

Les hypothèses énoncées dans notre travail de recherche sont :

- ❖ La formation a une grande influence sur la pratique professionnelle des salariés dans l'entreprise
- ❖ La formation pc génère une augmentation de productivité (le développement des compétences des salariés permet une amélioration en performance de l'entreprise)
- ❖ La formation pc permet le développement des compétences des salariés

5-Définition des concepts clés.

Afin de bien cerner notre thématique de recherche, on a jugé qu'il est primordial de définir tous les concepts clés utilisés dans notre étude et qui sont les suivants: **formation, compétence, entreprise et GRH**

² GRAWITZ Madeleine, « lexique des sciences sociales », édition Dalloz, Paris, 2001, p399.

³ ANGERS Maurice, « Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines », Edition Casbah, Alger, 1997, p.

5-1- Définition de la formation professionnelle continue

Parmi les multiples définitions de la formation, il en existe plusieurs, on a retenu trois qui sont les suivantes:

Définition 1:

La formation professionnelle continue est définie par Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis et Chevalier comme : « un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités morales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles ou futures»⁴

Définition 2:

Belanger, Petit et Bergeran définissent la formation continue comme : « un ensemble d'activités d'apprentissage planifié visant l'acquisition de connaissances, d'habilités, et d'attitudes propres, pour faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel, et en même temps à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. »⁵

Définition 3:

La formation est de plus en plus liée à l'accompagnement du changement : il s'agit souvent d'aider l'individu à l'évolution de l'entreprise en modifiant sa façon de travail : nouveaux outils, nouvelles méthodes, meilleures performances dans un univers en recherche permanente de rentabilité et de productivité, elle est souvent considérée comme l'outil permettant de combler

⁴SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERRETTI, ALIS, CHEVALIER « La gestion des ressources humaines », 2^e édition, De boeck, PARIS, 2004, p 336

⁵LAURENT BELANGER, ANDRE PETIT, JEAN LOUIS BERGERAN « Gestion de ressources humaines, une approche globale et intégrée. » Gitan Morin éditeur Québec, 1983 p 229

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 le pouvoir évaluer. Enfin, de choisir les méthodes les plus adaptés au développement des compétences visées

Définition opérationnelle

A partir de ces définitions, on conclut que la formation est un ensemble de moyens, de ressource et d'actions d'apprentissage planifié mise en œuvre par l'entreprise pour acquérir des nouvelles connaissances (savoir, savoir-faire et le savoir-être) afin de développer les compétences de ces salariés et s'adapter aux différents changements organisationnels ainsi que d'assurer sa performance.

Autrement dit, la formation est désignée comme un outil qui permet de combler l'écart entre les compétences acquises et les compétences requises afin de réaliser les objectifs fixés par l'entreprise.

5-2-Définition de la compétence :

La notion de la compétence n'est pas encore clairement dégagée, Il en résulte que les auteurs ont donné à la compétence un grand nombre de définitions plus ou moins larges.

-Définition 1

ZARIFIAN définit la compétence comme « la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté ...la compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances,...la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs des mêmes situations, a partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité »⁶

⁶Philippe ZARIFIAN " Objectif compétence pour une nouvelle logique " Paris, Editions Liaisons, 1999p. 70 _82.

-Définition 2

Jean Yve Buck, quant à lui, écrit que « la compétence est un agencement résultant de la combinaison d'une multitude de connaissances, de savoirs, d'expériences, d'expérimentations, de talents, d'aptitudes acquises au fil du temps par un individu ou une organisation ; elle se compose de savoirs faire opérationnels, de savoirs faire potentiels (actionnables), de savoir-faire relationnels, de savoirs faire cognitifs, de savoirs faire validés dans un contexte donné »⁷

-Définition 3

«la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire pour réalisation d'une tâche .ces compétence naissent, se développent évoluent vieillissent et disparaissent au contact de la réalité»⁸

Définition opérationnelle

La compétence est une qualification professionnelle, qui veut dire l'accroissement quantitatif et qualitatif des connaissances de travailleur (savoir) ou de sa capacité à résoudre les problèmes (savoir être) et de réaliser des projets savoir-faire) à fin d'améliorer la performance et à accroître la productivité et la compétitivité dans l'entreprise.

5-3-Définition de l'entreprise :

L'entreprise peut être définie comme suite :

Définition 1

Selon Alphonse VERHULST, considère l'entreprise étant comme« une cellule économique où sont combinés à l'initiative et sous la responsabilité de l'entrepreneur, les facteurs

⁷JEAN YVE BUCK, « Le management des connaissances et de compétences en pratique », éditions d'organisation, Paris, 2003, p. 106.

⁸ANDR, Guittet, développer les compétences ,2eme, édition ESF, 1998, page, 11.

nature, travail, et capital en vue de la production des biens et services dans un but lucratif».⁹

Définition 2

Pour MAURY et Charles MULL, l'entreprise est un organisme économiquement indépendant qui combine les facteurs de production dont le prix déterminé sur le marché afin de produire au moindre coût des biens et services destinés à être vendus »¹⁰

Définition 3

.Henry TRUCHY pour sa part « finit l'entreprise comme étant toute organisation dont l'objet est de pourvoir à la production, à l'échange ou à la circulation des biens et des services...c'est l'unité économique dans laquelle sont groupés et coordonnés les facteurs humains et matériels de l'activité économique».¹¹

Définition opérationnelle

l'entreprise est une unité économique dotée d'une autonomie juridique disposant des ressources humaines et économiques (personnel et capital) réunies et organisées en vue de mettre en œuvre ces moyens dans le but de produire des biens et services destinés à la vente pour réaliser des bénéfices.

5-4-Définition de la GRH :

La gestion des ressources humaines d'une organisation peut être définie comme :

Définition 1

« Un ensemble d'activités qui vise la gestion des talents et des énergies des individus dont

⁹VERHULST A. Cours d'Economie de l'entreprise, C.R.P, Kinshasa, 1984, p.10

¹⁰MAURY G. et MULL, Economie et organisation de l'entreprise, tome I, éd. Foucher, Paris, 1980, p.7

¹¹HENRY TRUCHY. cité par CRUZEN, Cours d'économie politique, 4ème éd. wesmael Charlier, Bruxelles, 1970, p.77.

le but est de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs d'organisations ». ¹²

Définition 2

La gestion des ressources humain et définit comme : « un ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier, intégrer, organiser, développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives pour réaliser des objectifs » ¹³

Définition opérationnelle

La GRH est une base fondamentale qui contient un ensemble de politiques et de pratiques mises en œuvre pour organiser et développer ainsi que de mobiliser les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation et faire valoriser les compétences individuelles et collectives afin de mettre en adéquation les objectifs pour obtenir une plus grande productivité et une meilleure qualité de travail.

6-Méthodes et techniques

Toute recherche scientifique implique une méthode et une technique qui englobe un ensemble de règles et de procédures à suivre par l'enquêteur dans le but de réaliser et concrétiser les informations obtenues par la recherche.

Notre recherche consiste à étudier l'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences, afin de parvenir à vérifier nos hypothèses de recherche. Pour cela nous avons utilisé différentes méthodes et techniques qui nous ont permis de mieux analyser les données collectées.

¹²JEAN MARIE PERETTI, «ressources humaines », édition dunod, Paris 2006 p.06

¹³SEKIOU, Lakhdar, « gestion des personnel », les éditions d'organisation Paris 1986 p.03

6-1-Méthodologie de recherche :

D'après GRAWITZ, « la méthode de recherche est un ensemble des opérations par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie, elle dicte surtout de façon concrète d'envisager la recherche, mais ceci de façon plus ou moins impérative, plus ou moins précise, complète et systématisée »¹⁴

La Méthode est donc « un ensemble d'opérations organisé en vue d'atteindre un objectif »¹⁵

Les différentes méthodes utilisées dans notre recherche sont les suivantes :

La recherche documentaire

La méthodologie de recherche documentaire consiste à une lecture dense d'ouvrages, d'articles de revues et de bulletins d'informations, ainsi que l'exploitation de récentes études menées sur des thématiques de recherche proches de la nôtre, par des étudiants qui nous ont précédés relevant d'anciennes promotions ayant réalisé des travaux de thèses de magistère et des mémoires de mastère. Toute cette recherche documentaire est complétée par le recueil, la lecture et l'analyse des textes ainsi que par un travail de synthèse.

La méthode descriptive

En se servant de la définition de N'da Paul, « nous pouvons indiquer que la méthode descriptive consiste à décrire, nommer ou caractériser un phénomène, une situation ou un événement de sorte qu'il apparaisse familier »¹⁶

« La méthode descriptive qui est définie comme une méthode qui consiste à analyser un phénomène et à présenter convenablement tous les éléments qui le compose »¹⁷.

¹⁴GRAWITZ, M., Méthodes des sciences sociales, 4e édition, Dalloz, Paris, 1979, p.344.

¹⁵ANGERS Maurice, Op. cit, page 58

¹⁶N'da, P., Méthodologie de la recherche, de la problématique à la discussion des résultats, Editions Universitaires de Côte d'Ivoire, Abidjan, 2002, p.19

¹⁷LAUBET (D.B) Jean Louis, Initiation aux méthodes de recherche en sociales, L'Harmattan, Paris, 2000, P 154.

Chapitre 1 : Cadre méthodologique

Cette méthode nous a permis de décrire la thématique étudiée dans son ensemble et dans ses aspects particuliers. Nous avons donc mené des études qualitatives sur les notions formation et la compétence, en la décortiquant par le biais de classification et de typologie afin de comprendre et de démontrer les enjeux et les rapports entre les deux notions

Cette méthode nous est nécessaire pour décrire les différents aspects de la notion compétence étant donné qu'elle englobe plusieurs facettes et formes tel que le savoir (connaissance) savoir-être (comportement) et savoir-faire, ainsi que pour décrire et évaluer l'impact de la formation sur les salariés en prenant en considération leur motivation (avant, pendant, après) la formation, leur satisfaction vis-à-vis de la formation suivie, et de décrire les changements d'attitudes et de comportement des salariés (avant, après) la participation à la formation.

La méthode synthétique :

La méthode synthétique « consiste à globaliser les éléments en un ensemble cohérent et intelligible, l'esprit synthétique considère les différents éléments dans leur globalité ou dans son ensemble »¹⁸.

La méthode synthétique nous a aidé à analyser systématiquement toutes les informations et données récoltées et à en faire la synthèse quand cela s'avérait nécessaire.

Cette méthode nous a permis de synthétiser les données, les informations obtenues, tout au long de notre recherche de collecte de données et des études antérieures, notre travail de synthèse et d'analyse est présenté particulièrement dans le chapitre d'analyse et de traitement des données où se trouvent nos études antérieures.

¹⁸RWIGAMBA, B., Notes de cours de la méthodologie de la recherche (cycle de licence). ULK, Kigali, 2001, p.20

6-2-Techniques de recherche : ¹⁹

« Les techniques de recherche sont les moyens qui permettent d'aller recueillir les données dans la réalité. Si les méthodes types impliquent des orientations générales quant aux façons d'aborder un objet d'étude, les techniques indiquent comment accéder aux informations que cet objet est susceptible de fournir, ces techniques représentent les principaux moyens d'investigation de la réalité sociale »²⁰

L'observation indirecte méthodique est le complément indispensable de l'observation directe. Elle utilise les données documentaires concernant l'objet envisagé dans l'enquête. Dans toutes les sociétés à écriture, les données documentaires constituent le point de départ le plus sûr et le plus commode de l'enquête sociologique. Toute recherche portant sur des groupes de localité urbains ou ruraux et d'une façon générale sur tous les groupements organisés ne saurait négliger l'ensemble documentaire que constituent les recensements, les registres d'état civil, les registres paroissiaux, les documents juridiques et économiques, les cadastres, etc. Mais l'utilisation des données documentaires intervient également dans l'étude des réglementations sociales et, d'une façon plus générale, des paliers les plus profonds de la réalité sociale.

L'analyse du contenu (content analysis) est un exemple d'exploitation systématique et codifiée permettant un traitement statistique des données documentaires (livres, presse, radio, etc.), afin de mettre en évidence les stéréotypes, les modèles, les signes, les symboles et les valeurs dont font usage tel public, telle classe sociale, tels groupes, telle société globale.

L'utilisation des données documentaires dans l'enquête sociologique ne laisse pas de poser un problème quant à leur validité : en effet, aucun document n'a été élaboré à l'intention du sociologue ; au même titre qu'une manifestation quelconque de la réalité sociale, il constitue un objet sociologique justiciable d'analyse. L'observation méthodique indirecte vise, à son tour, à

¹⁹Extrait de: Georges Granai, Techniques de l'enquête sociologique, in George Gurvitch, Traité de sociologie, tome premier. Paris, Presses Universitaires de France, 1967, pp. 135-151.

²⁰ ANGERS Mourice, op.cit, p 66.

construire, à partir de documents bruts (qu'il s'agisse d'un registre paroissial ou d'une collection de journaux), des données utilisables pour l'analyse.

7-Les contraintes de la recherche :

- ❖ Le manque d'ouvrages dans la bibliothèque.
- ❖ La difficulté de trouver un lieu de stage pratique.
- ❖ la saturation des entreprises par les stagiaires.
- ❖ L'Épidémie de Corona virus covid19 .
- ❖ Confinement et la détention sanitaire plus de quatre mois.
- ❖ La fermeture des universités et des bibliothèques.
- ❖ L'arrêt général des moyens de transports publics et universitaires.
- ❖ Notre stage pratique qui est prévu pour le mois d'avril a l'entreprise Ramdy était annulé pour cause de confinement.

Chapitre 2 : la formation

Introduction :

Actuellement La formation est considérée comme étant le meilleur outil de développement des compétences des salariés, en effet elle contribue énormément au développement des aptitudes et des connaissances des salariés ce qui leur permet d'accomplir aux mieux leurs taches de travail ,et a l'atteinte de leurs objectifs individuels, l'évolution des ressources humains de l'entreprise vont lui confie une immunité face aux éventuels changements de l'environnement et a l'accompagnement des mutations technologique. Ainsi que l'atteint des objective organisationnelle, augmentation de production, évolution de la qualité et l'accroissement de chiffre d'affaire.

Pour aboutir à ces objectifs, l'entreprise doit impérativement adopter une politique de formation qui est écrite et diffusée afin d'orienter les décisions et les actes de gestion de la formation, elle est concrétisée par un plan de formation qui se compose d'un ensemble d'étapes, qui permettent de mieux formaliser le processus de formation et d'adopter les formations les plus adéquates, et combler les écart entre les compétences acquises des salariés et les compétences requises par l'entreprise ,afin de garantir la rentabilité et la durabilité de l'entreprise .

Ce chapitre nous l'aborderons sous forme de trois sections qui sont comme suit :

Section1 : dans cette section on s'est focaliser sur la présentation et la définition de la formation ainsi que son évolution dans le temps, ensuite on aborder les défèrent typologie de la formation et ces objectifs pour le salarie et pour l'entreprise selon quelque chercheur tel que jacques soyer et, Alain Meignant en dernier lieu on a défini les acteurs qui participeront dans le processus de construction de la formation, enfin on termine par mentionner quelque enjeux de la formation

Section 2 : dans cette section on essaie de décortiqué aux mieux possible la meilleur façonne de construction d'un modèle de formation, tout d'abord dans la premier partie on a commencé par la définition de système de formation et ses fonctions, en suite en a enchaîné par une présentation de la politique de formation ,ces objectifs et les facteur à prendre en

Chapitre 2: la formation

considération pendant l'élaboration de cette politique, dans la deuxième partie on a présenté et définit le plan de formation et ces objectifs ainsi que le modèle d'élaboration de plan de formation ,pour conclure on a mentionné les condition qui détermine la qualité de plan formation.

Section 3 : dans cette section on la entamé par la présentation et définition de besoin en formation dans l'entreprise ainsi que sa typologie, en suite on a cité quelques modèles et outils d'identification des besoins en formation ainsi que des techniques les plus adéquate au recueil de ces besoins, on a continué par donné un modèle de recensement des besoin pour chaque types de formation selon le chercheur jacques soyer ,enfin on a terminé cette section d'identification des besoin par montre comment traduire les besoin identifie précédemment a un plan de formation final

Section 1 : présentation général de la notion formation :

1-Définition de la formation professionnelle continue

« La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs pour faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leurs environnements socioprofessionnels. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise à l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné. »²¹

Dans le même contexte J.P CITEAU, souligne que la formation est «l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqué par les évolutions professionnelles.»²²

Cependant, pour Sontag considère que :« la formation professionnelle désigne un temps libéré, spécifiquement consacré à l'acquisition des compétences, elle est souvent emblématisée par des stages.»²³

« La formation des compétences et de la main d'œuvre est devenue la seule dimension d'augmentation et de rendement »²⁴ Ainsi qu'un « moyen pour les salariés de réussir leurs projets professionnels»²⁵

Ceci dit, nous retiendrons à partir des définitions précédentes que la formation professionnelle consiste dans :« un ensemble d'activités d'apprentissage planifié périodiquement par l'entreprise visant l'acquisition des connaissances, d'habilités, et d'attitudes propres, pour

²¹www.technocompetences.qc.ca/pdf/service/guide_RH_complet.pdf

²²CITEAU J. P, « Gestion des ressources humaines », Paris : Masson, 1992, p.85

²³M SONNTAG« Développer et intégrer la formation en entreprise. » Edition liaison, 1994, p. 02

²⁴Mebarki, « impact de la formation dans le développement des salariés »université A. Mira. béjaia, 2010, p.45.

²⁵MEIGNANT Alain « manager la formation » 4eme édition liaison, Paris 1997 p.57

faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement intérieur et extérieur »²⁶

2-Evolution de la formation:²⁷

Autrefois, au temps des anciens Egyptiens et Grecs et au moyen âge, la seule forme de formation connue était l'apprentissage sur le tas qui s'est peu à peu modifié au cours des siècles. C'est après la deuxième guerre mondiale que la formation devient une réalité : Peu après 1945, on a étendu le programme américain de formation (Training Within Industry) aux pays européens. Toutefois et jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait encore envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis avant son entrée définitive sur le marché du travail.

Dès les débuts des années 1960, l'accélération de l'innovation technologique a créé des difficultés d'adaptation dans l'organisation. Il est vite constaté que cette innovation a dépassé la compétence des salariés.

Dès la décennie 1960, les agents économiques ont constaté le besoin d'une main d'œuvre plus qualifiée et la nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation par les écoles ainsi que par les industries.

Dans les années 1970, la structure générale des compétences s'est transformée. Les salariés ont eu des possibilités de suivre des programmes spécifiques de formation ouvrant sur des opportunités de promotion.

Dès les débuts de la décennie 1980, la formation a connu un accroissement considérable en milieu organisationnel, car les changements sur le marché du travail se suivent et la technologie n'a pas fini d'étonner la planète.

Au temps présent. Tous les agents voient dans la formation un espoir, l'espoir pour chaque salarié d'augmenter ses compétences et s'adapter à l'évolution technologique.

²⁶CARLOTTO, Nathalie, « concevoir une formation en entreprise », édition Dunod, paris, 2003, page, 31

²⁷SEKIOU, Blondin, Peretti, et autre .op.cit.p.325

3-Les défis auxquels les entreprises sont confrontées.

J.M.Peretti²⁸ a présenté les sept défis majeurs, auxquels les entreprises sont confrontées. Chaque défi renvoie aux risques existants ou potentiels aux savoir-faire nécessaires de la fonction ressources humaines.

3-1/ Les mutations technologiques :

Les mutations technologiques, celles qui concernent les NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) concernent la quasi-totalité des branches d'activité et des fonctions de l'entreprise. Les conséquences en matière d'emplois, de compétences, de conditions de travail et d'aménagement des temps, de formation, de motivation et de rémunération sont considérables ; Elles nécessitent une veille technologiques et un suivi de l'employabilité de chacun, Une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel en place, le développement de la mobilité et de nouveaux recrutements dans le cadre d'une gestion proactive des compétences.

Les mutations technologiques peuvent entraîner :

- ❖ L'accroissement de la productivité et un risque de sureffectif.
- ❖ La modification des qualifications nécessaires par l'évolution des contenus d'emploi et du système de travail : évolution des métiers, des techniques et du recrutement.
- ❖ L'utilisation importante de nouveaux équipements et l'augmentation du coût de ceux-ci qui amène une évolution de l'organisation du travail.

3-2/ Internationalisation et mondialisation :

L'internationalisation de la concurrence et le renforcement de la recherche d'une

²⁸J.M.Peretti, « Ressources humaines et gestion des personnes », 6^{ème} édition, édition Vuibert. France 2007.P10

Chapitre 2: la formation

productivité compétitive avec la lutte contre les coûts existants ou cachés. Ceci implique la mobilisation de tout le potentiel des hommes : leur professionnalisme, leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité, leur capacité d'évoluer. L'implication des salariés est perçue comme un avantage compétitif et les responsables hiérarchiques sont les mieux placés pour la développer.

3-3/ Les mutations économiques :

L'environnement économique instable et chaotique nécessite une vigilance de tous les instants. Les variations économiques nécessitent une adaptation et un réajustement de l'organisation aux demandes des clients.

3-4/ Les évolutions démographiques :

Tant à l'intérieur des entreprises et organisations qu'au niveau national : baisse de la natalité, risque de manque de main d'œuvre, vieillissement de la population des entreprises (pyramide des âges).

Les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus âgées avec une approche cohérente en termes de carrière, de rémunération, de mobilité et de formation pour éviter les effets pervers du sentiment de fin de vie professionnelle. Elles doivent aussi maîtriser leur rajeunissement et avoir une politique cohérente de gestion des âges et de la diversité.

3-5/ Les évolutions sociologiques :

Evolution des valeurs et des attentes, tant individuelles que collectives des salariés, en termes de qualité de vie, d'équilibre personnel, d'évolution de carrière

- Nécessité de prendre en compte l'évolution de la société et des attentes des différents publics et populations de l'organisation (femmes, jeunes cadres ; les anciens possesseurs du savoir-faire,...etc.).

L'entreprise doit connaître et reconnaître la diversité de ceux qui la composent. Le besoin de reconnaissances est l'une des attentes forte des salariés d'aujourd'hui.

3-6/ Le dialogue social :

Le déclin syndical, le développement du management participatif et le risque de « mouvement spontanés » amènent à développer le dialogue social et la négociation.

Chapitre 2: la formation

La négociation d'entreprise devient un élément déterminant de la mise en place des politiques de RH.

3-7/ Les défis réglementaires :

Les évolutions réglementaires permanentes (extension des droits syndicaux, formation professionnelle, amélioration des conditions de travail),

La formation est devenue un atout stratégique pour la grande majorité des entreprises ; en effet, elle sert à améliorer des compétences nouvelles et de les maintenir pour les progrès de l'organisation.

Les directeurs des ressources humaines (DRH) doivent s'adapter à ces modifications.

On peut également rajouter aux sept défis cité précédemment deux grands défis auxquels les entreprises sont contraintes de faire face et qui sont les suivants :

3-8-L'intensification de la concurrence

Les entreprises vivent, aujourd'hui, dans un environnement où la concurrence est rude, et sans merci. En effet, l'évolution de la concurrence crée un durcissement des pressions entre firmes, c'est pourquoi l'entreprise devra produire des biens et services au moindre coût tout en respectant les normes de qualité, les goûts et les préférences des consommateurs.

La concurrence oblige les entreprises à chercher en permanence à offrir la meilleure gamme de produits aux meilleurs prix, sous peine de voir les consommateurs se tourner vers leurs concurrents. Dans un marché libre, le jeu concurrentiel entre les entreprises est indispensable au profit des consommateurs.

L'entreprise dans de telles circonstances est en quête d'innovation. Elle se donne toujours les moyens nécessaires en technologie, en ressource et en compétences pour anticiper, concevoir, construire et résoudre les problèmes à temps pour ne pas perdre ses parts de marché et les clients qu'elle doit fidéliser davantage. Face à cette concurrence, nous assistons de plus en plus à des phénomènes d'alliances, ou accords dans ce genre, par lesquels les entreprises décident de conjuguer leurs efforts, de façon provisoire ou permanente. Ces accords sont légitimes à

Chapitre 2: la formation

condition d'élargir les marchés et de bénéficier aux consommateurs.

3-9-Les nouvelles normes qualités

De nos jours, les entreprises, quelques soient leurs types d'activités sont soumises à la rude concurrence que favorise la mondialisation et l'émergence des moyens de communication. Des contraintes s'imposent alors aux entreprises :

- Demeurer compétitive -Améliorer la productivité
- Assurer la rentabilité
- Accroître la satisfaction des clients

Il apparaît donc nécessaire de trouver des méthodes qui leur permettront de relever les défis. Pour y parvenir, les entreprises doivent adopter des démarches qualités, caractérisées par des améliorations continues à tous les niveaux. En effet, la qualité (qui est un effort vers le mieux ou vers l'excellence) est le résultat d'une convergence d'acteurs performants et compétents. Il est alors admis que les compétences du personnel et l'existence d'une entreprise qualifiante, influencent positivement la qualité des produits. La recherche de la performance, dans un environnement concurrentiel, incite l'entreprise à mettre en place un dispositif de qualité, et ceci ne peut être réalisé que grâce à une organisation compétente.

4-Types de formation

La formation professionnelle est une initiative qui prend de plus en plus d'ampleur dans le cadre de l'entreprise. En effet, elle devient un pilier essentiel dans le développement des entreprises et leur adaptation face aux mutations des organismes et du marché.

Elle concerne les chefs d'entreprise, les salariés ainsi que les professionnels exerçant leurs fonctions dans multiples domaines. La formation professionnelle concerne tous les partis, donc aussi bien l'employeur que l'employé.

Il existe schématiquement deux types de formations distinctifs qui sont les formations initiales et les formations professionnelles continues

4-1 la formation initiale:

La formation initiale est un ensemble des connaissances acquises, en principe avant l'entrée dans la vie active, en tant qu'élève, étudiant ou apprenti. Elle se caractérise par trois composants

4-1-1- La Formation de Base :

a) La Formation de type Scolaire Traditionnelle : C'est une formation type universitaire dite « classique ». Elle permet à un universitaire d'accéder généralement sur concours à un poste de travail.

b) La formation de base Professionnelle : C'est une formation dispensée par les écoles spécialisées, qui aide le candidat à entrer dans la vie active après avoir eu un diplôme dit professionnel, comme un CAP par exemple,...

4-1-2-La Formation Initiale Complémentaire : *elle ne* Concerne toute personne ayant une formation initiale, soit type scolaire traditionnelle, ou de base professionnelle pour s'adapter au besoin de l'entreprise.

4-1-3 La Formation Post Recrutement : C'est est une formation qui accompagne l'entrée en fonction des agents ayant réussi un concours, un examen professionnel ou encouragés par liste d'aptitude.

La formation initial Permet l'acquisition de connaissances en vue d'occuper une fonction c'est l'ensemble des actions qui consistent à montrer à un salarié les tâches d'un nouvel emploi le maniement d'un nouvel outil ou d'une nouvelle machine. Ce type d'enseignement en alternance a pour objet de préparer les jeunes employés à devenir opérationnel assez vite dans leur milieu du travail.²⁹

²⁹DJANKAI A, « guide pratique en formation professionnelle ». Les éditions Houma imprimé 2003, p. 13

4-2-la formation professionnelle continue:

Il existe plusieurs typologie de la formation professionnelle continue qui défère d'un auteur a un autre nous allons essaie de citer quelques-unes selon les deux professeurs et chercheurs en ressources humain jean marie Peretti et jacques soyer

4-2-1-Les différents types de formation professionnelle selon jean marie Peretti.³⁰

-1. Adaptation ou perfectionnement

elle a pour but d'améliorer les connaissances et les compétences d'une personne disposant déjà d'une qualification dans la quelle apparaît des fois des lacunes telles que un manque de maîtrise des connaissances pratiques ou ignorance des progrès techniques.

-2. La prévention

Elle prépare à un changement d'emploi dans la perspective d'une restructuration de l'entreprise ou d'un changement technique.

3. La conversion

Elle concerne les salariés dont l'emploi est menacé ou supprimé afin de les préparer à un nouvel emploi fondé sur une qualification différente de qu'ils possédaient initialement.

-4. L'apprentissage

C'est une formation initiale sur les lieux de travail, permettant à une personne d'acquérir des connaissances exigées par la discipline ou le métier auquel il se destine.

-5. L'Entraînement

Cette formation a caractère pratique et se fait sur le lieu même de travail ou dans un endroit

³⁰J.M. Perretti , Gestion des Ressources Humaines , éd. vuibert , Paris , 2004,pp 161 - 173.

réservé à cette fin. Elle permet à l'employé d'apprendre les procédés en cours dans l'organisation et d'acquérir ainsi la compétence nécessaire pour accomplir des tâches particulières.

-6. Stage

Cette formation est planifiée pendant une période de temps déterminée par l'entreprise, qui contribuera à l'acquisition de nouvelles compétences aux salariés qui lui permettraient une meilleure adaptation sur le lieu de travail.

-7. Le recyclage

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

4-2-2-Les différents types de formation professionnelle selon Jacques Soyer ³¹:

Cinq types peuvent être retenus :

1. adaptation (adaptation initiale et recyclage) ;
2. formation liée à l'emploi (ou formation GPP, ou formation mobilité) ;
3. outils intellectuel de base (ou formation générale) ;
4. culture d'entreprise (ou culture commune) ;
5. formation liée à un projet d'entreprise

Type 1- Adaptation

L'entreprise va chercher à améliorer ses résultats opérationnels : développement du chiffre d'affaire, réduction des prix de revient, amélioration de la productivité...

Ces divers objectifs peuvent être atteints en augmentant les connaissances des

³¹SOYER Jacques, « fonction formation », 3ème édition, édition d'organisation, Paris, 2003, page 7-9

Chapitre 2: la formation

collaborateurs, ou en améliorant leurs capacités à résoudre des problèmes, en les rendant capable d'utiliser de nouvelles méthodes.

Il peut s'agir également pour le personnel qui est en relation avec d'autres personnes (collègues, collaborateurs, clients...), de développer des comportements, des savoirs faire ou des savoirs 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. Le personnel garde le même type d'emploi, il reste dans la même sphère professionnelle, dans le même métier.

Ces formations sont généralement placées sous la responsabilité directe de la ligne hiérarchique qui peut disposer, à cet effet, d'un budget décentralisé.

Type2- Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité

Ici les modifications du travail sont importantes. Il y a un changement de métier, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial.

Les formations mises en œuvre sont longues et impliquent un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils. Elles visent le maintien de l'emploi ou le développement de la motivation par le biais de la promotion interne. Les investissements étant plus lourds, compte tenu des durées de formation, l'entreprise s'assure préalablement des aptitudes possédées par le personnel qui bénéficiera de ces actions.

Les spécialistes de la Direction des Ressources Humaines sont également impliqués dans ces opérations. Comme les mouvements s'opèrent entre différentes unités, les budgets de ces actions sont généralement centralisés entre les mains du responsable Emploi ou Directeur des Ressources Humaines.

Type3- Outils intellectuels de base (culture générale)

Il s'agit d'une formation générale (français, mathématique, analyse logique de situations,

Chapitre 2: la formation

prise de décisions...) qui vise la montée en niveau du personnel. Elle est souvent indispensable avant d'engager le salarié dans une formation « mobilité » du type 2. Nous pourrions également l'appeler formation « préprofessionnelle ».

Cette formation fonctionne généralement sur la base du volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue.

Les budgets afférents sont centralisés. Au niveau de son fonctionnement, elle s'apparente aux formations du type4.

Type4- Culture d'entreprise

Pour ce type de formation la Direction de l'entreprise définit, d'une manière plus ou moins centralisée, ce qui constitue selon elle la culture commune de la société. Les actions de formation seront alors proposées à l'ensemble des salariés qui pourront s'inscrire sur la base du volontariat.

Le pouvoir hiérarchique sera très faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui veut s'initier à la culture de l'entreprise décidée par la Direction. C'est le stagiaire qui dispose de l'essentiel du pouvoir d'inscription.

Les budgets de ces actions sont souvent centralisés, les managers ne pouvant être tenus pour responsables de dépenses pour lesquelles la décision leur échappe.

Type5- Mobilisation sur un projet d'entreprise

Des actions de formation peuvent être lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Il peut s'agir de la mise en œuvre d'une charte de l'entreprise, du lancement d'un Projet Qualité, de l'amélioration de l'utilisation de certaines ressources, etc.

Le but visé est d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs, de manière à produire le maximum d'efficacité. Pour ces opérations on recherche généralement un mode de fonctionnement de la formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes, ou du moins toutes celles qui vont influencer la réussite du projet.

Les budgets de ces actions sont centralisés et l'encadrement se doit d'encourager la participation de ses collaborateurs.

5-Typologie de la formation

La formation est bien un élément de la gestion des ressources humaines, un outil de la politique économique et sociale au service de l'organisation et de l'individu elle se subdivise en deux typologies :

5-1-l'initiative du salarié ; ³²

La formation n'est pas une fin en soi, elle est toujours le moyen d'atteindre un objectif plus ou moins directement lié à la vie professionnelle de l'individu

Les objectifs de formation sont des objectifs transitoires, la formation est un lieu de passage ; plus ou moins obligatoire, qui permet l'accès à un but de rang supérieur que s'est fixé l'individu.

Lorsque la personne s'est fixé un but à atteindre elle élabore un « projet » c'est-à-dire un plan d'action constitué d'un certain nombre d'étapes à franchir avant d'arriver au but choisi. Certains de ces étapes sont constituées par de la formation, ou par des expériences formatrices (passage dans certains postes de travail, réalisation de stages sur le terrain ...etc.

***Les objectifs de formation sur l'initiative des salariés:*³³**

Ces derniers ont une relation plus ou moins directe avec l'entreprise, ou avec un poste de travail défini:

- ❖ amélioration de l'adaptation au poste déjà occupé
- ❖ évolution vers un poste voisin de celui est actuellement occupé

³²ibid. page 04

³³ibid. page 139.

- ❖ conversation dans un autre métier
- ❖ Promotion dans l'entreprise
- ❖ acquisition d'une qualification professionnelle
- ❖ acquisition d'un savoir a finalité-culturelle, sans relation avec l'entreprise
- ❖ développement d'un savoir –faire ou savoir-être pour la réalisation d'une activité sociale ou de loisir.

5-2-'initiative de l'entreprise : ³⁴

Là encore, la formation est un moyen d'atteindre les objectifs, mais cette fois les buts vont concerner l'organisation ; la formation sur l'initiative de l'entreprise se concrétise sous la forme du plan de formation.

Toutes les actions du plan sont à considérer comme relevant de l'initiative de l'entreprise, même si a un moment quelconque de la procédure il y'a eu initiative su salarier (inscription a un stage proposé, énoncé d'un désir d'évolution accepté par l'organisation...)

Les objectifs de formation sur l'initiative de l'entreprise:³⁵

- ❖ adaptation de la main-œuvre aux postes actuellement occupés .
- ❖ préparation du personnel a des promotions ou à des conversions internes (voire externes) il s'agit de développer la mobilité.
- ❖ développement des outils intellectuels de base (formation générale, raisonnement, outils de prise de décision.
- ❖ développement d'une culture d'entreprise.
- ❖ mobilisation de l'ensemble du personnel sur un projet d'entreprise ;
- ❖ satisfaction d'éléments d'une politique sociale (préparation a la retraite, ouverture culturelle...etc.

³⁴Ibid, page-140

³⁵Ibid, page -05

6-les objectifs de la formation professionnelle continue en général:

«La formation du personnel répond à la fois aux souhaits du personnel et aux besoins de l'entreprise. Et elle contribue au premier plan à l'atteinte de ces objectifs: Satisfaction professionnelle et performance économique.

La formation est utile aussi bien pour le personnel ainsi que pour l'entreprise.

Les problèmes de formation du personnel sont issus d'un triple besoin:

- ❖ Satisfaction, intégration et motivation des travailleurs,
- ❖ Amélioration de la productivité
- ❖ L'adaptation des travailleurs aux évolutions.»³⁶

Par ailleurs. Sekiou, Blondin ,Fabi, Bayad, Peretti et Chevalier ³⁷ nous proposent les objectifs de la formation, avec la prise en compte de la dimension individuelle et organisationnelle au même temps :

- ❖ Assurer l'adéquation entre la capacité et les connaissances du salarié.
- ❖ Adapter les salariés à des taches bien spécifiques et particulières, et les adapter aussi au Changement d'emploi et de poste.
- ❖ Développer, puis maintenir les capacités requises au service du progrès des organisations.
- ❖ Favoriser l'efficacité de tous les salariés par une utilisation optimale des ressources et une réduction des accidents et des départs.
- ❖ Améliorer le statut des salariés par la promotion.
- ❖ Contribuer aux différents programmes d'expansion et à la politique d'acquisition de nouvelles ressources humaines.

³⁶Gédéon MANGA OKENGE « .Impact de la formation professionnelle sur l'efficacité de l'entreprise », Université protestante au Congo - Licence 2006

³⁷SEKIOU, BLONDIN, FABU, BAYAD, PERRETTI, ALIS , CHEVALIER,op.cit. P337.

Chapitre 2: la formation

- ❖ Engendrer un meilleur cadre du travail avec des attitudes positives, afin de réduire les coûts et les pertes, ainsi améliorer la quantité et la qualité des produits.
- ❖ Accroître le sentiment d'estime de soi chez le salarié.
- ❖ Aider les nouvelles recrues à s'intégrer facilement dans l'entreprise
- ❖ Aider au développement de la prévention des salariés dans des situations spécifiques.
- ❖ Améliorer l'expression orale et encourager les salariés à proposer des suggestions.
- ❖ Favoriser de bons rapports et relations interpersonnel.
- ❖ Développement des aptitudes et des capacités de jugement des formés
- ❖ Réaliser un projet de l'entreprise.
- ❖ S'adapter aux fluctuations de l'environnement.
- ❖ Développement du sentiment d'appartenance chez les salariés.
- ❖ Insertion des bonnes personnes, a les bonnes places, aux bons moments.
- ❖ Aider les salariés à développer de nouvelles connaissances, savoirs faire etcompétences.
- ❖ Gain de temps et efficacité de l'ensemble de l'entreprise.
- ❖ Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en ressources humaines de chacun des services de l'organisation.
- ❖ Possibilité de conversion des salariés à des postes, dont la compétence est supérieure à celui déjà occupé.
- ❖ Permettre à la direction de repérer les meilleurs éléments, ainsi gérer leurs carrières pour une mobilité future

7-Les acteurs de la formation:³⁸

Afin d'assurer l'efficacité et la pertinence des actions de formation, il est nécessaire dès le début de définir les acteurs intervenants dans cette action. Les acteurs principaux dans la majorité des formations sont les suivants :

³⁸ Guide de référence de la formation, Direction du Personnel des Services et de la Modernisation, Juin 2004. P11

Chapitre 2: la formation

7-1-Le maître d'ouvrage de formation:

Le maître d'ouvrage de formation est la personne morale qui passe commande d'une action de formation :

- ❖ Il analyse la pertinence d'une réponse formation au regard des demandes exprimées;
- ❖ Il élabore le cahier des charges dans lequel il définit les objectifs de formation par rapport à des besoins de compétences identifiés;
- ❖ Il choisit le maître d'œuvre de formation, analyse la réponse initiale de formation et valide la réponse formation proposée par le maître d'œuvre;
- ❖ Il définit les critères de sélection des stagiaires;
- ❖ En tant que commanditaire de l'action de formation, il en assure son financement;
- ❖ Il définit les modalités d'évaluation de l'action de formation.

Ces actions sont conduites par le chargé de formation du maître d'ouvrage.

7-2-Le maître d'œuvre de formation:

Le maître d'œuvre de formation est la personne morale qui conçoit et réalise l'action de formation commandée par le maître d'ouvrage. Il construit, sur la base du cahier des charges du maître d'ouvrage, la réponse initiale de formation qu'il soumet au maître d'ouvrage

- ❖ Il participe, sur la demande du maître d'ouvrage, à l'élaboration des modalités d'évaluation;
- ❖ Il bâtit les objectifs pédagogiques à partir des objectifs de formation du cahier des charges du maître d'ouvrage;
- ❖ Il finalise avec les intervenants les objectifs pédagogiques et le programme de

Chapitre 2: la formation

formation.;

- ❖ Il élabore le devis de l'action de formation et en contrôle son exécution;
- ❖ Il assure la logistique de la formation, il accueille les stagiaires, il suit la réalisation de la formation;
- ❖ Il réalise l'évaluation de satisfaction, il établit le bilan pédagogique de l'action de formation.

Ces actions sont conduites par le chargé de formation du maître d'œuvre.

7-3-Les directions d'administration centrale:

Les directions d'administration centrale fixent les orientations stratégiques relevant de leur domaine et les résultats à atteindre.

- ❖ Elles définissent les compétences collectives requises pour atteindre ces résultats ainsi que les compétences individuelles rattachées à des emplois types.
- ❖ Elles construisent les documents de référence à prendre en compte dans le contenu de la formation.

7-4-Le directeur du service:

Le directeur du service est responsable du maintien ou l'amélioration des compétences individuelles et collectives nécessaires pour atteindre les objectifs de son service.

- ❖ Il utilise à cet effet les quatre leviers (formation, recrutement, organisation du travail, gestion de carrière) de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- ❖ Il pilote la politique de son service en matière de formation.

7-5-Le responsable hiérarchique:

Le responsable hiérarchique est responsable des résultats à atteindre dans son unité. Pour ce faire, il est responsable de l'amélioration des compétences de ses collaborateurs.

- ❖ Il diagnostique l'écart entre les compétences requises et celles disponibles au sein de son unité.
- ❖ Il met en particulier à profit l'entretien annuel d'évaluation pour faire le point sur les besoins de compétences des agents, ainsi que recueillir l'expression des demandes

Chapitre 2: la formation

individuelles et aider à la construction de parcours de professionnalisation.

- ❖ Il favorise l'accès des agents à la formation et suscite leur implication comme formateur, tuteur ou compagnon.
- ❖ Il contribue à l'évaluation des résultats de la formation, valorise les acquis effectivement constatés et favorise leur mise en œuvre en situation de travail.

7-6-L'intervenant:

Ce terme désigne tout formateur, animateur, conférencier impliqué dans une action collective de formation.

7-7-Le formateur:

Le formateur est une personne reconnue dans sa spécialité et pour ses qualités pédagogiques qui transmet ses connaissances et ses savoir-faire à un groupe ou une personne, en vue d'atteindre les objectifs pédagogiques de la commande du maître d'œuvre, son intervention est accompagnée de la production de supports pédagogiques.

7-8-L'animateur :

L'animateur est la personne qui prépare, conduit, stimule et facilite le travail d'un groupe.

7-9-L'apprenant(ou le stagiaire):

L'apprenant est une personne engagée dans la formation et active dans un processus d'acquisition de connaissance, de savoir-faire opératoires et éventuellement de savoir-faire relationnels et de maintien et d'amélioration de ceux-ci.

8-Les enjeux de la formation:³⁹

La FPC participe aux enjeux majeurs de l'entreprise, et parmi les principaux enjeux :

1-Sur le plan stratégique: la FPC, permet à l'entreprise tout en ayant un outil de travail de qualité, de donner une perspective stratégique et de créer un espace de vérité et de liberté.

2-Sur le plan social: elle permet de conférer à l'entreprise une expérience de vie dans un climat de travail agréable et professionnel. La FPC peut également être une récompense, un moyen de régulation sociale et une ressource de tout projet du changement.

3-Sur le plan économique: la FPC, intervient dans tout le processus en tant qu'investissement. Elle joue un rôle essentiel dans la rationalisation de l'allocation des ressources, la réduction des coûts, la rigueur budgétaire, l'accompagnement des projets, l'amélioration de la productivité, la lutte contre la non qualité. La formation a besoin en permanence de s'ajuster à une complexité socio-économique mouvante.

4-Sur le plan technique: la formation continue permet d'acquérir de nouvelles technologies en fonction des besoins et dans des délais raisonnables.

5-Sur le plan politique: la formation contribue à évoluer en passant par le Développement du système de gouvernance, ce qui permettrait d'avoir des contingences pour la gestion quotidienne. La formation permet également la promotion de la citoyenneté et constitue une ressource pour les projets ; et un gisement de progrès et son développement est un signe politique valorisant. Donc la FPC permet d'accompagner les mutations voulues ou dues aux évolutions de l'environnement socio-économique à un moment où les changements technologiques sont de plus en plus rapides et le monde des affaires en perpétuel dynamisme.

³⁹« La formation continue, ses enjeux pour l'entreprise et ses objectifs », Formation recrutement GRH ALTITUDE. P01

Section2 : la construction d'un modèle de formation

1– Le Système de la Formation :⁴⁰

Toute entreprise doit impérativement construire son propre système de formation qui lui permettra de survivre dans son environnement, ce système lui assurera une meilleure orientation et d'exécution des actions de formation afin d'atteindre les objectifs fixés.

Comme tout système autonome, le système formation doit assurer quatre fonctions qui sont les suivantes :

1.1 - Fonction de Pilotage : est assurée par un ou plusieurs personnes. Cette fonction permet de maintenir le système en accord avec l'environnement, en assurant :

- la survie du système
- être en adéquation avec les objectifs à atteindre.
- la cohérence avec les autres systèmes. Le tout pour organiser, structurer et prévoir.

1.2 Fonction de Régulation: quant à la régulation, la gestion des réalisations dans le cadre des finalités définies est en rapport avec cette fonction du fait qu'elle est chargée de l'assurance de la programmation des actions ainsi que de l'adaptation de la fonction de réalisation lorsque les variables d'environnement varient.

1.3 – Fonction de Réalisation : c'est la réalisation concrète des actions de formations prévues au plan formation. Cette fonction assure la transformation des entrées en sorties.

1.4 - Fonction de Contrôle : Son objet s'articule autour de l'axe du rassemblement et de la transformation de toutes les informations utiles aux fonctions de pilotage et régulation, et cela en saisissant l'information, comparant aux standards et en transmettant les écarts constatés au régulateur et au pilote.

⁴⁰ J. SOYER ,op.cit P.18

2-la politique de formation

La politique de formation donne le sens aux buts que l'entreprise cherche ou veut atteindre par le biais de formation. En clair, c'est de la politique de formation que partent les stratégies et les orientations données à la formation. . En effet, sans une politique clairement définie, on ne peut pas comprendre et saisir la place et l'intérêt de la formation

2-1-Définition de la politique de formation

Pour Meignant, « la politique de la formation est un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer d'une manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses Clients, l'implication de son personnel, et une relation positive avec son environnement. Elle exprime une volonté, exprimée par le directeur général, et engage toute l'entreprise, portant sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de la gestion de la formation, et par extension, de gestion de compétences. »⁴¹

Selon JAQUE Soyer, pour que la politique de formation soit efficace, elle « doit être écrite et diffusé »⁴²

La politique de la formation est écrite et diffusé afin d'orienter les décisions et les actes de gestion de la formation, elle est concrétisée par un plan de formation qui se compose d'un ensemble d'étapes, qui permet de mieux formaliser le processus de formation et d'adopter les formations les plus adéquates, pour garantir la rentabilité et la durabilité de l'entreprise.

Toutes ces actions et décisions s'inscrivent dans le cadre de la stratégie globale de l'entreprise et dans son système de formation.

2-2-Les facteurs d'élaboration de la politique:

La politique de formation est l'élément de la démarche descendante dans la construction du plan de formation.

L'élaboration de la politique de formation ne s'élabore pas de manière indépendante et sans contexte. **J.L.Faurea** cité que sa construction s'appuie sur la prise en compte, itérative, de

⁴¹ALAIN MEIGNANT, op.cit, p.53.

⁴²Jacques SOYER « formation » édition organisation, Paris, 1999, p.48

sept facteurs suivants:⁴³

2-2-1-Le marché, le produit, la concurrence:

Environnements sociaux et économique imposent des orientations politiques (objectifs de performance, de qualité).

2-2-2-La technologie:

Evolution des moyens de production (investissements en cours ou à moyen terme).

2-2-3-L'organisation:

Prendre en compte les changements organisationnels compte tenu la structure, les exigences et les évolutions des emplois.

2-2-4-Le management ou animation hiérarchique:

Gestion participative des hommes pour valoriser l'humain dans un cadre institué (évolution sociale).

2-2-5-Etat des ressources humaines:

Les données factuelles : pyramide des âges, pyramide d'ancienneté, état et répartition des qualifications, état des emplois

Les données liées aux modes de gestion des ressources humaines, ou apparaît tout ce qui est lié aux pratiques :

- Entretien annuel d'évaluation
- Entretien d'évolution de carrière
- Entretien de formation

2-2-6-Situation sociale:

Cette situation est définie en termes de climat et relations sociales :

Relations sociales: consultation avec les partenaires sociaux : obligations formelles, constitution des commissions règlementaires, mise en place des calendriers ;

Climat social: dans quelle situation générale se trouve l'entreprise (licenciements, plans

⁴³J.L.Faure,«ingénieriedeformation,cours»,Master2professionneldesciencedel'Éducation,CNEDUniversité Lyon 2-Université de Rouen.P48

sociaux, rachats, reprise économique) ;

Culture et histoire: culture descendante liée au management, et culture d'entreprise (construction sociale des acteurs qui fait partie de l'inconscient collectif de l'organisation.

2-2-7-Environnements sociogéographiques:

Ce facteur prend de plus en plus de place notamment avec les normes environnement (ISO 14000) et qualité (ISO 9000).

2-3-L'élaboration de la politique de formation

La politique de formation s'élabore à partir de quatre phases essentielles et complémentaires :⁴⁴

2-3-1/ Identification et analyse des besoins

Selon **G. Le Boterf**⁴⁵« Les besoins de formation expriment l'écart de connaissances ou de compétences existant entre le profil professionnel requis et le profil professionnel réel. Les besoins de formation sont exprimés en fonction d'objectifs opératoires de formation ».

Les besoins de formation se dégagent donc à partir de la confrontation entre l'existant et la situation attendue. En effet, pour identifier ces besoins il faut prendre en compte plusieurs indicateurs:

- ❖ Une synthèse d'évaluation des compétences requises;
- ❖ Les finalités de l'entreprise;
- ❖ Les attentes des salariés;
- ❖ L'analyse des situations de travail.

L'analyse de ces indicateurs fait ressortir un écart, ce différentiel se traite éventuellement par la formation.

⁴⁴ EmtirFatimaZohra«L'évaluation de la formation professionnelle continue en entreprise algérienne»,Université d'Oran.2013-2014 p.33-34

⁴⁵ G. Le Boterf(1990), « L'ingénierie et l'évaluation de la formation », éditions d'Organisation, P96

2-3-2/ Le choix des formations

Le choix des formations à développer se détermine en fonction :

1. Des objectifs poursuivis (maintien du potentiel productif, développement des carrières individuelles...);
2. Du budget disponible;
3. Des contenus des formations;
4. Des modalités pratiques de réalisation (Formation par moyen internes ou organisme extérieures, formation inter ou intra-entreprise...).

2-3-3/ Le plan de formation

Il est important que l'entreprise adopte un plan interne qui pourrait être pluriannuel (c'est-à-dire élaboré pour une période de 3 à 5 ans, cette durée est définie selon les objectifs fixés et les types de formation). En effet, l'enjeu d'une telle démarche est d'intégrer le développement des compétences dans des perspectives plus au moins éloignées. Quoique le plan de formation au regard de la législation relative à la formation professionnelle continue soit annuel.

Le plan de formation comporte habituellement de nombreuses rubriques : objectifs, priorités, contenu des formations, modes pédagogiques, durée des formations et calendrier, budget pour chaque action, catégories de bénéficiaires, modalités de réalisation.

2-3-4/ Suivi et évaluation

Le succès de la formation repose sur l'information des services de l'entreprise et celle des salariés eux-mêmes. La planification concertée des actions, le suivi des personnes envoyées en formation et la comptabilisation des dépenses. Toutes ces données de gestion alimentent un tableau de bord adapté et figurent au bilan social de l'entreprise.

2-4-les objectifs de la politique de formation

Les objectifs de la politique de formation diffèrent d'un auteur à un autre c'est pourquoi nous avons opté de citer ces objectifs selon deux professeurs et chercheurs en ressource humaine Jacques Soyer et Alain Meignant

2-4-1-Les objectifs de la politique de formation selon Jacques soyer⁴⁶ sont comme suite :

- ❖ Adapter le personnel a son poste actuel.
 - ❖ Adapter les nouveaux entrants.
 - ❖ Développer le professionnalisme des salariés.
 - ❖ Préparer le personnel a des évolutions a venir.
 - ❖ Préparer a des reconversions.
 - ❖ Préparer la relève, suite a des départ en retraite.
 - ❖ Partager les savoirs et savoir-faire.
 - ❖ Elever le niveau général du personnel.
 - ❖ Préparer le personnel a passé des concours.
 - ❖ Promouvoir une culture d'entreprise.
 - ❖ Faire évoluer certaines valeurs.
 - ❖ Développer certains valeurs.
 - ❖ Développer les liens sociaux et la communication interne.
 - ❖ Rendre capable le personnel de participer efficacement aux projets de l'entreprise
 - ❖ Répondre a des besoins personnel des salariés.
 - ❖ Aider le personnel a évolué hors de l'entreprise.
- Contribué au maintien d'un climat social dans l'entreprise

2-4-2-les objectifs de la politique de la formation Selon meignant,⁴⁷ se réunissent en 3 objectifs majeurs, qu'il nomme 3P :

2-4-2-1-La performance

A-La performance individuelle dans l'emploi

Appelé, aussi, perfectionnement individuel, c'est le fait de permettre à l'individu d'acquérir des savoirs faire, connaissances, compétences nécessaires à l'exercice de son activité.

B-La performance de l'unité du travail

Appelé, aussi, perfectionnement collectif, en effet, il y a des situations dans lesquelles

⁴⁶SOYER Jacques, op.cit, page -42

⁴⁷ALAIN MEIGNANT, op.cit., p-p 57-69.

l'apprentissage collectif est envisagé, et cela pour améliorer la performance globale des équipes et gagner en termes d'efficacité.

2-4-2-2-Projet

L'un des objectifs les plus crédibles de la politique de formation est celui de faciliter, d'accompagner la réalisation des projets de l'entreprise à moyen et à long terme.

A-Réussir un investissement

L'investissement est capital et son enjeu est plus que clair, la survie dans un contexte économique mondialisé où la compétitivité est un facteur clé de succès. Les entreprises qui ont cru réaliser des investissements, tout en ignorant les problèmes de compétences, l'ont souvent payées chère en terme de retards, pertes, annulations, pannes. Pour la réussite de l'investissement, la politique de la formation comporte des formations permettant aux salariés une meilleure maîtrise de nouveaux équipements, et un meilleur rendement possible tout en évitant les risques et pièges.

B-Réussir un changement d'organisation

L'organisation du travail a changé profondément, le modèle taylorien jugé caduc a laissé place à d'autres formes d'organisation, comme le travail en équipe, les structures par projet, la responsabilisation, l'autocontrôle, le travail en réseau et la polyvalence. Ces modes d'organisations nécessitent une grande maîtrise de compétences nouvelles (compétences plus larges pour la polyvalence, compétences liées à l'organisation, compétences relationnelles favorisant le dialogue et la communication des différents membres d'organisation). Ces formes d'organisation ont pour finalité l'augmentation de la réactivité des entreprises face aux changements. Pour ce faire, la formation joue un rôle cruciale dans la transformation de l'organisation dans le sens voulu, et ceci par le développement et la maîtrise de nouvelles compétences.

C-Favoriser l'évolution des métiers

Il est question de faire en sorte que les flux d'accès aux métiers de l'entreprise par les personnes formés soit assuré à moyen et long terme. En effet, des métiers apparaissent, d'autres évoluent, d'autres disparaissent, le problème des entreprises sera donc d'anticiper ces évolutions,

pour disposer à temps des effectifs suffisants et de compétences nécessaires. Pour ce faire, des formations continues sont mises en œuvre, ce qui suppose qu'il y'est en amant une analyse d'évolution de métiers et compétences (rôle de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).

D-Faire évoluer la structure qualifiante

C'est quand les entreprises décident, par le biais de la formation, d'agir pour requalifier et remettre à niveau une catégorie de personnel fragilisé par des mutations et transformations techniques et organisationnelles. Ce qui permet de renforcer l'employabilité des salariés, et de prévenir les risques futurs d'inadaptation aux contextes.

2-4-2-3-Parcours

Il s'agit, ici, des actions de la formation qui vont accompagner le salarié dans sa trajectoire en professionnelle tout au long de sa vie dans l'entreprise. Une politique de formation nedeoit pas uniquement se centrer sur les besoins de l'entreprise, elle doit aussi prendre enconsidération la dimension individuelle des salariés.

A- L'insertion

Les responsables de formation mettront en place des formations, ou des stages d'accueils pour permettre aux nouveaux embauchés de comprendre l'entreprise, ainsi que leurs situations de travail pour s'insérer et s'adapter rapidement.

Certaines entreprises ont parfois des stages d'accueils relativement courts ; de quelques jours à une semaine, d'autres ont de véritable parcours sur une année comportant des formations et des stages de tout genre.

B-La promotion

La promotion est une dimension qui est prise en considération par la politique de la formation. En effet les formations peuvent être des éléments très importants pour accompagner la promotion des salariés. Souhaitées par l'entreprise et parfois ressorts de la violence des salariés, les formations promotionnelles sont organisées dans le but de faciliter le passage des individus ayant un potentiel d'un poste vers un autre plus supérieur, et cela par une bonne maîtrise des exigences du nouveau poste en terme de qualifications et de compétences. Cela permet aux entreprises d'ajuster leurs ressources humaines.

C-Mobilité interne

La mobilité est finalement un cas particulier des points précédents. En effet, la mobilité promotionnelle a été traitée dans le paragraphe ci-dessus, quant à la mobilité transversale ou fonctionnelle, c'est-à-dire le passage d'un emploi à un autre dans la même catégorie de métier ou non, renvoie que :

- Dans la même catégorie de métier, l'aléa est le perfectionnement.
- Pas dans la même catégorie de métier, l'aléa est l'insertion dans un autre poste.

Insertion ou perfectionnement, la mobilité est permise par des formations spécifique mises en œuvre. En pratique, après avoir présenté les trois grands types d'objectifs possibles d'une Politique de formation avec des sous catégories, il ya lieu d'établir des priorités, qui se traduiront par une répartition des ressources entre ces différents objectifs. Cette hiérarchisation d'objectifs dépend du besoin de l'entreprise, ses préférences, de contexte, des Opportunités et menaces.

3-le plan de formation :

Chaque année, le responsable des ressources humaines établit un plan de formation pour faire évoluer les compétences et répondre aux besoins exprimés par l'entreprise.

« le plan est construit en fonction de la stratégie de l'entreprise et son lien est direct avec la politique qualité et les objectifs généraux. Le plan de formation constitue la structure incontournable de la gestion de la formation. Il traduit les stratégies et les engagements de l'entreprise. Il donne aussi l'occasion d'un dialogue utile avec les intéressés et constitue de ce fait la base de l'approche collective de la formation. »⁴⁸

3-1-Définitions du plan de formation :

Le plan de formation peut être défini comme étant : « un ensemble cohérent et ordonné des actions de formation nécessaires pour résoudre les problèmes de compétences existant dans l'administration, et satisfaire ses besoins de formation. Les actions de formation constitueront le

⁴⁸ CHRISTOPHE TOUMSIN, « La formation en entreprise : enjeux et stratégies », in 2^{eme} passerelle a Horaire dessalle, management international, 2005, p 7.

plan de formation, et sont décrites en termes de cahier de charge »⁴⁹.

Selon Alain MEIGNANT, le plan de formation est : « la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte dans une période donnée au développement de la compétence individuelle et collectives des salariés ». ⁵⁰

3-2-Les démarches du plan de formation⁵¹

La construction d'un plan de formation peut se réaliser en adoptant deux démarches différentes qui sont les suivantes :

1-La démarche descendante,

Dans laquelle les projets sont définis au niveau central, ensuite ils sont élaborés et déclinés au sein d'un processus. Cette démarche demande un plus grand nombre d'aller-retour, entre la direction et les salariés, sans pour autant prendre en compte les attentes et suggestions de ces derniers.

2- La démarche ascendante

Cette démarche tient compte des besoins exprimés par le personnel, l'encadrement et les partenaires sociaux. En effet, il ne s'agit pas d'un simple recueil d'opinions, mais plutôt une combinaison de plusieurs sources (besoins du personnel, besoins exprimés par la hiérarchie, manifestations et expressions des partenaires sociaux, analyses des écarts et des dysfonctionnements).

⁴⁹GRUY LE BOTER op.cit, p.97.

⁵⁰ALAIN MEIGNANT.op.cit, p.221

⁵¹CHRISTOPHE TOUMSIN, op.cit, p 7.

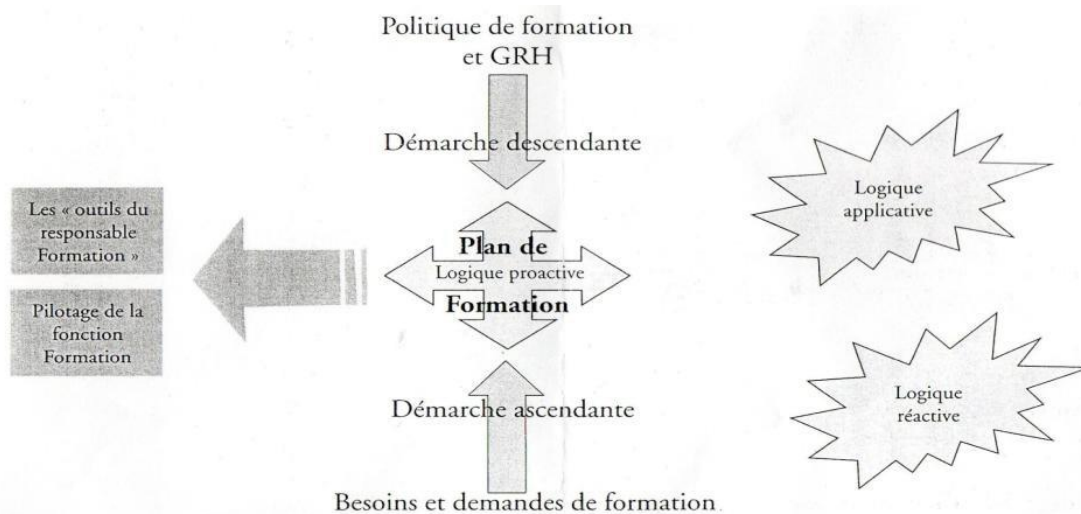


Figure 1: les démarches du plan de formation

3-3- Les étapes de la construction de plan de formation :

Une fois, les priorités établies parmi les besoins de formation en fonction des objectifs de l'organisation, les questions suivantes sont alors posées⁵²:

- ❖ Quelle sont les formations à réaliser dans l'organisation ?
- ❖ Quel est le budget de formation ?
- ❖ Quels types de formation devront être privilégiés (interne et /ou externe) selon les compétences à développer ?
- ❖ Qui sera le formateur ?
- ❖ Qui participera à la formation ?

Les réponses à ces questions seront rassemblées dans un plan global de formation qui permettra de bien gérer le développement des compétences du personnel. La démarche générale de l'élaboration d'un plan de formation suit l'enchaînement des principales étapes suivantes :

- ❖ L'identification des compétences requises.
- ❖ L'identification des besoins de compétences, à partir de la comparaison entre les

⁵²Www. TECHNOCOMPETENCES.QC.CA/PDF/SERVICE/GUIDE RH COMPLET PDF.

compétences requises et les compétences réelles.

- ❖ La sélection, parmi les besoins de compétences, ceux qu' peuvent faire l'objet d'une démarche de formation.
- ❖ Enfin, l'élaboration des cahiers des charges des actions de formation.

En réalité, le plan de formation, n'est qu'un ensemble ordonné et cohérent des cahiers des charges des actions de formation.

La construction de plan de formation selon Thierry Ardouin ⁵³:

Thierry Ardouin présente les étapes du plan de formation comme suit :

-Etape1 : C'est l'étape de la définition d'objectifs, elle correspond à la démarche descendante liée à l'identification des fondements du plan dans ces aspects politiques et stratégiques, où c'est impératif de prendre en compte :

- ❖ Des projets de changement ou d'investissement de l'organisation afin d'anticiper et d'accompagner les évolutions techniques et scientifiques, ainsi développer les savoirs correspondants à ces changements.
- ❖ Des problèmes de dysfonctionnement répétés comme les pannes, les délais, la qualité, l'organisation, la coordination, qui nuisent au bon fonctionnement de l'organisation, puis les circonscrire et voir dans quel mesure la formation peut accompagner leurs règlements.
- ❖ Les changements culturels engendrés par des évolutions sociétales, législatives, environnementales. Pour exemplifier, nous citons la modification de valeurs, de systèmes de communication, voir même des styles de vie qui sont construits tout au long de l'histoire.

Etape2: C'est l'étape d'identifications des besoins, elle correspond à la démarche ascendante, où les attentes, besoins, demandes des individus sont analysées à partir :

- ❖ Des informations du service formation, ces informations sont relatives à l'absentéisme, la

⁵³THIERRY ARDOUIN, « Ingénierie de la formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, évaluer. » 2^{eme} édition, Dunod, 2006, p-p 151-156

participation aux formations précédentes.

- ❖ Evaluation des stages par les participants en donnant leurs avis et perceptions sur les stages déjà suivis. Ce qui permet de recueillir des indicateurs sur la reconduite ou non de ce type de formation.
- ❖ Des entretiens avec les formateurs qui sont en contact avec les participants ; entendent leurs besoins, reconnaissent leurs difficultés et performances, ce qui leur permet de détecter les lacunes et les approfondissements nécessaires.
- ❖ Recensement des besoins individuels pour avoir une cartographie des besoins de formation. Cependant, cette démarche n'est pertinente que si les responsables de formation ne perçoivent pas négativement ces demandes.
- ❖ Recensement des actions collective, auprès des chefs de service ou du responsable de département, afin d'identifier les formations les plus appropriées et les plus utiles, aux services ou aux départements en vigueur.

Cette démarche est itérative avec le personnel et les responsables dans la mesure où elle permet :

- ❖ d'identifier la demande en formation
 - ❖ de dégager la place de la formation dans la résolution des problèmes
 - ❖ d'inscrire la formation dans l'évolution professionnelle des personnes et service
 - ❖ d'inscrire la formation dans les orientations et respecter la politique de formation
 - ❖ de dégager les contraintes et les spécificités à prendre en charge (horaires, délais, disponibilités, fréquences...)

Etape 3, 4 : l'étape de conception des solutions, mais aussi d'élaboration des référentiels et la construction des scénarios pour dégager la faisabilité technique et financière, mais aussi pour déterminer les priorités.

Cette phase suit, en effet, un ensemble d'action chronologique :

-Premièrement : il faut décrire les actions de la formation à partir du cahier de charge de la demande, en prenant en considération les objectifs, les priorités et les alias (techniques, financiers et pédagogiques).

-Deuxièmement : hiérarchiser ces actions selon les priorités et les niveaux de faisabilités. Les actions non faisables sur le plan à venir sont classées par ordre chronologique. Cependant les actions proposées ne doivent pas être antagonistes et étranges à l'organisation

Troisièmement : budgétiser les actions en confrontant l'information quantitatives et qualitatives (nombre de personnes, nombre de jours nécessaires, type de formation, fréquence de sessions), avec l'information sur les organismes de formation. Le budget prévisionnel permet d'en décider définitivement.

Enfin : arrêter les actions, où transcrire définitivement les choix à mener et leurs organisations dans le plan en question.

Etape5 : les choix définitivement retenus lors de la phase précédente sont consultés auprès des représentants du personnel, par le biais du comité de l'entreprise. Ce dernier doit être réuni par l'employeur, dans le cadre de la formation au moins deux fois par année pour délibérer sur l'exécution des formations du personnel de l'année, et pour délibérer sur le projet du plan de l'année à venir. Cette étape correspond à la clôture de la phase de l'élaboration du plan de formation, par la validation de celui-ci.

Etape6, 7 : une fois que le plan de formation est validé, les choix et orientations décidés et planifiés, viendra la phase de réalisation avec la mise en œuvre effective des actions de formation avec les communications qui s'y attache

Etape8: c'est l'étape d'évaluation dans toutes ces dimensions, bien qu'elle apparaisse en dernier, elle doit être pensée dès le début du plan. Il s'agit de mesurer les retours sur investissement de chaque action en prenant en considération trois niveaux :

Niveau1 : analyse des réactions des formés à l'issue des stages.

Niveau2 : prise en compte des changements des comportements suite à la formation.

Niveau3 : prendre en compte les transformations affectant le résultat (chiffre d'affaire, valeur ajouté, productivité, compétitivité...) Cependant, l'évaluation ne se fait pas uniquement en dernière position, elle est présente tout au long du processus du plan formation pour des régulations aux moments opportuns.

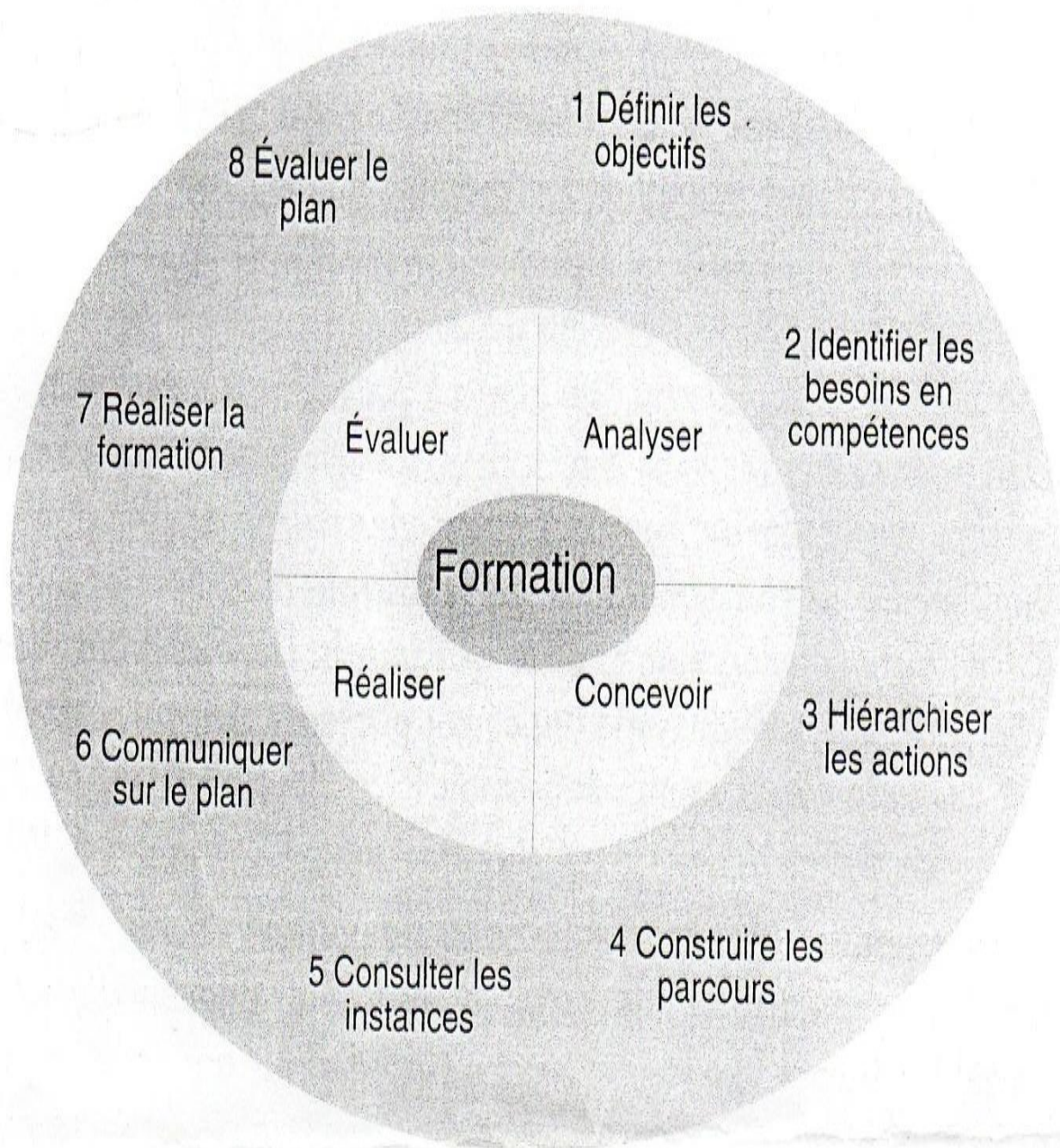


Figure 2: les étapes du plan de formation⁵⁴

⁵⁴Thierry ardouin, op.cit.p 151.

3-4-La qualité du plan formation⁵⁵

La qualité du plan de formation repose sur le respect d'un certain nombre de conditions. Nous reprenons ci-dessous les éléments essentiels :

1_Une liaison étroite entre le plan et la stratégie de l'entreprise

Les choix de priorité qui sont généralement à faire doivent tenir compte de la stratégie de l'entreprise. L'écriture du plan ne peut être le résultat du travail du seul responsable formation. Ce dernier construit des propositions mais elles sont toujours à faire valider par une structure qui connaît bien la stratégie de la firme.

Au plan stratégique à moyen terme de l'entreprise, doivent toujours être associées les grandes orientations de la formation.

2-Une pratique de l'anticipation

Faire évoluer les ressources humaines exige beaucoup de temps, il est donc indispensable d'opérer par anticipation. Ceci est particulièrement vrai pour les populations peu qualifiées qui sont les plus touchées par les évolutions techniques.

3-Le plan formation doit être pluriannuel.

Se limiter à l'horizon annuel ne peut que réduire l'ambition des projets. Toute analyse de situation comporte une dimension anticipatrice. Lorsque par exemple la Direction anticipe qu'elle devra à terme investir dans une nouvelle chaîne de production, à ce moment même elle doit s'interroger sur les retombées au niveau des modes d'organisation, des qualifications nécessaires et des effectifs dont elle devra disposer, voire même des nouveaux styles de management à développer. Sans tarder elle doit construire un plan d'action intégrant toutes les données de l'évolution envisagée. Le plan pluriannuel de formation sera alimenté par les résultats de ces travaux.

4-Une participation du personnel

L'engagement du salarié dans la formation qu'il suivra, sera d'autant plus fort qu'il aura

⁵⁵SOYER Jacques, op.cit.,page191-193

participé aux travaux de définition des actions à prévoir au plan. Cette participation conforte la confiance du salarié envers son entreprise et développe son sentiment d'appartenance, facteur d'une plus forte implication dans l'activité professionnelle.

L'entreprise doit avoir mis en place d'une part des entretiens individuels et d'autre part des réunions d'analyse du fonctionnement des unités de travail. Ce sont des lieux où s'exerce la participation des salariés et qui sont à l'origine des plans de formation puisqu'on y recense les besoins.

5- Une participation des instances représentatives du personnel

La qualité du climat social d'une entreprise contribue à sa réussite économique. Le climat social dépend notamment de la façon dont sont gérées les relations sociales et de la qualité des rapports entretenus avec les instances représentatives du personnel.

La politique précise la place qu'elle entend accorder aux instances représentatives dans le domaine de la formation. Le plan de formation constitue un bon terrain d'échange avec les représentants du personnel. Un plan qui recueille leur adhésion présente de meilleures chances de réussite

6- Un plan utilisant tous les moyens de développement des compétences

Fréquemment « formation » évoque l'idée du stage avec quelqu'un qui « sait » et qui diffuse ses connaissances à d'autres qui « ne savent pas » (le schéma traditionnel de l'école). Or, la formation peut revêtir de nombreuses formes et pas seulement celle de l'enseignement en salle. Il serait d'ailleurs préférable de parler de plan de développement des compétences plutôt que de plan de formation

Le plan pluriannuel de développement des compétences correspondrait à une combinaison judicieuse de toutes les formes d'actions formatrices : stages, formation-action, alternance, formation sur le terrain avec tuteurs, utilisation de centres de documentation ou de ressources, délégation de missions temporaires, mobilités, détachements (éventuellement externes)...le travail lui-même, s'il offre l'occasion d'œuvrer dans une organisation responsabilisant, est formateur. la formation ne serait plus uniquement perçue comme du temps passé à des activités non directement rentables (idée partagée par un grand nombre de manager), mais bénéficierait d'une image positive.

Chaque salarié, aidé de son manager ou de la DRH, partant d'une évaluation de ses

compétences professionnelles aurait l'initiative de programmer les actions formatrices propres à maintenir ses capacités d'adaptation.

Le même type de schéma s'appliquerait pour les compétences collectives et pour la mise en œuvre de plans collectifs d'amélioration de l'efficacité ou de plans collectifs de préparation aux évolutions organisationnelles.

Tout plan stratégique à moyen terme serait accompagné d'un plan de développement des compétences, comportant deux volets, le premier collectif, le second individuel.

7-Des systèmes de stimulation

L'évaluation et la rémunération des managers doivent tenir compte de la qualité de leurs réalisations en matière de planification et de suivi de la formation, notamment du degré de participation des collaborateurs dans diverses opérations. La pratique de l'anticipation et la référence constante aux stratégies de la société doivent être sanctionnées positivement.

Section3: identification des besoins en formation au sien de l'entreprise

L'identification des besoins en formation consiste à mesurer l'écart qui existe entre les compétences exigé et requise par l'entreprise afin d'exercer une activité professionnelle et les compétences possédée, acquise par l'individu dans une période donné.

Autrement dit, l'identification des besoins en formation sert à cerner les compétences à acquérir ou à améliorer chez les salariés. Afin combler l'écart entre des compétences acquises et des compétences requises.

1-la définition de la notion besoin en formation :

Selon l'Association Française de Normalisation (AFNOR) « Les besoins de formation peuvent être définis par l'écart entre les compétences nécessaires pour exercer un emploi, une activité professionnelle et les compétences réelles d'un individu à un moment donné »⁵⁶

⁵⁶ Association Française de Normalisation (AFNOR). « Normes AFNOR de la formation professionnelle », 1992/1994.

Le Boterf Guy affirme : « les besoins de formation n'existent pas "en soi", ils constituent des "écarts" qu'il faut identifier et analyser par rapport aux situations concrètes ou aux référentiels qui sont à leur origine (dysfonctionnements, projets, évolutions des métiers, des contenus des emplois et évolutions culturelles) »⁵⁷

Jacques SOYER⁵⁸, quant à lui Il préfère en effet dire que l'expression « besoin de formation » devrait être remplacée par « problème à régler par la formation » ou par « objectif à atteindre par la formation ». L'expression « *besoin de formation* » devrait être remplacée par l'expression « problème à régler par la formation ».

Le besoin en formation, c'est l'écart entre les compétences actuelles des salariés et celles qui sont requises pour réaliser une tâche ou atteindre des objectifs, des problèmes à régler, des changements à anticiper pour lesquels la formation est la solution la plus adéquate.

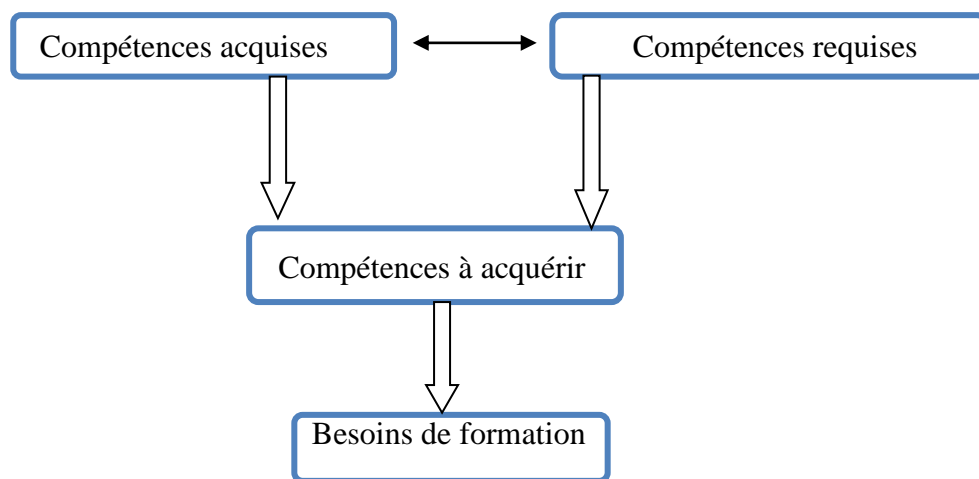


Figure 3: besoin en formation:

Attention ! Ne pas confondre « envie » et « besoin »

Exemple : Le fait qu'un salarié exprime le souhait de se former à l'anglais ne signifie pas

⁵⁷ Guy Le Boterf, *op.cit.*, p33

⁵⁸ Jacques SOYER, *op.cit.* p 100

nécessairement qu'il en a besoin, et le fait qu'il n'exprime rien ne peut être interprété comme une absence de besoin, peut être son poste de travail va subir des transformations dans les années qui viennent sans qu'il en ait la moindre idée.

Les besoins peuvent être sous forme de trois aspects qui sont : personnels, individuels ou collectifs

2- Les différents types de besoin : ⁵⁹

1- Les besoins personnels : Lorsqu'un salarié éprouve un problème ou désire atteindre un objectif dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'administration, sans relation directe avec le poste qu'il occupe, et qu'il pense que la formation va l'aider.

2- Les besoins individuels : il s'agit de besoins nés des problèmes ou des objectifs ne concernant qu'un seul individu, mais dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation.

3- Les besoins collectifs : ils correspondent aux problèmes et objectifs concernant des groupes : tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée.

3- Le recensement des besoins pour chaque type de formation ⁶⁰

Type 1 – Adaptation

Le manager doit prendre habitude, toutes les fois qu'un objectif opérationnel est défini, de s'interroger sur la pertinence d'associer une formation à son plan d'action.

Pour le responsable formation, le recensement des besoins liés à l'adaptation consiste donc soit à pouvoir être présent au moment de la définition des objectifs (ce qui n'est envisageable que pour les petites structures). Soit à entraîner progressivement les managers de son entreprise à s'interroger sur l'opportunité d'une formation comme moyen d'un plan d'action.

Quelle que soit la taille de l'entreprise, dès qu'il est informée du développement d'un plan

⁵⁹ibid.page -138

⁶⁰ibid. pages145-158

d'action important, le responsable formation prend contact avec les responsables concernés et recherche avec lui si le personnel va disposer des savoirs, savoir-faire et savoir être nécessaire à la réussite du plan d'action.

Cette approche du recensement nous montre qu'il ne peut être correctement effectué que dans les entreprises qui correspondent à deux conditions :

- ❖ D'une part, être gérée par objectifs ;
- ❖ D'autre part disposer d'un encadrement qui place la formation comme moyen des plans d'action construits pour l'atteinte des objectifs.

Un problème se pose dans les entreprises qui ne répondent pas à ces deux conditions. Dans un premier temps, nous aborderons ce que peut faire le responsable formation pour que la deuxième condition soit remplie ; nous supposons satisfaite la première.

Pourtant du haut de la ligne hiérarchique, le responsable formation peut proposer ses services pour aider les groupes à construire leur plan d'action. Les outils dont il dispose pour analyser le fonctionnement des unités et la maîtrise de la gestion des projets de composantes humaines font de lui un conseiller efficace. Dans le montage des plans d'action, il ne manque pas de faire réfléchir le groupe sur l'éventuel intérêt de formation.

Si l'entreprise définit les périodes de recueil des besoins de formation en vue de la construction du plan de formation, au cours de cette période, le responsable formation peut « quadriller » l'entreprise et proposer son assistance pour aider les diverses unités à préciser en quoi la formation peut améliorer leur efficacité. Il peut ainsi, de proche en proche, couvrir toute l'entreprise et faire acquérir le « réflexe » formation. Cette méthode de travail va demander plusieurs années, mais elle nous semble être la seule qui soit vraiment efficace. La formule qui consisterait à faire suivre une formation spécifique aux managers pour leur apprendre à recenser les besoins de formation, est moins efficace.

Si une formation peut être envisagée dans ce domaine c'est celle qui consiste à un entraînement au pilotage des projets. L'encadrement y trouve un plus grand intérêt, car la formation n'est pas la seule dimension étudiée. De même, si l'entreprise dispense des formations d'entraînement aux entretiens individuels, ne pas oublier de mentionner qu'il agit d'un moment

privilegié pour recenser des besoins individuels d'adaptation.

Il nous reste à étudier ce que peuvent faire les responsables formation des entreprises qui ne remplissent pas la première condition, c'est-à-dire où le management ne se fait pas par objectifs. Dans ces entreprises, le responsable formation peut utiliser comme prétexte la nécessité de construction du plan de formation, pour faire travailler chaque unité sur la construction d'un plan d'action annuel.

Le plan d'action à construire par chaque unité vise les buts suivants :

- ❖ Réduire le dysfonctionnement de l'unité ;
- ❖ Améliorer l'efficacité de l'unité ;
- ❖ Mieux servir les secteurs clients de l'unité

Le responsable client aide alors à analyser leur situation et à construire leur plan d'action il le fait avec l'aide des outils présentés dans un prochain paragraphe. D'autre part, des informations sont peut-être déjà disponibles :

- ❖ Les comptes rendus des réunions de l'unité (réunions d'expression, réunions de travail, cercles
- ❖ De qualité, etc.) ; la compilation des problèmes évoqués à l'occasion des entretiens d'activité
- ❖ Les indicateurs d'activité de l'unité.

Là encore il va quadriller l'entreprise et, après plusieurs années, les diverses unités de l'entreprise auront pris l'habitude d'analyser leur fonctionnement et suivront les principes de la gestion par objectifs. Le soutien de la direction générale est nécessaire, celle-ci doit encourager les différents services à organiser le changement et doit donner l'exemple en élaborant et communiquant ses propres plans d'action. Le responsable formation doit également rester vigilant et saisir toutes les occasions de construction de plan d'action pour proposer ses services. C'est le cas lorsqu'un dysfonctionnement important est constaté dans un secteur, ou lorsque le manager lui réclame, de toute urgence, le montage d'une action de formation.

a- Le cas de la formation « adaptation initiale »

Ce type de formation est nécessaire dès l'entrée dans le poste, lorsque la qualification obtenue par les moyens scolaires n'est pas suffisante.

Le recensement des besoins présente alors deux dimensions :

- ❖ Une dimension quantitative : combien de personnes vont rentrer dans les postes concernés ?
- ❖ Une dimension qualitative : quels sont les objectifs de formation ? Que devront faire les nouveaux à l'issue de leur formation pour tenir efficacement les postes considérés ?

La première dimension ne présente pas de difficulté majeure, pour la seconde périodiquement le responsable formation définira ou mettra à jour, avec les managers des secteurs concernés, les référentiels des postes et construira les plans de formation correspondants.

Il n'y a véritablement recensement qu'à la création de nouveau poste de travail, pour les années suivantes il suffit de recueillir le nombre de personnes qui seront recrutées dans l'année, de prévoir la répartition des entrées et si nécessaire de prévoir une mise à jour des référentiels de la formation (contenus, méthodes pédagogiques, etc.).

Les aspects qui viennent d'être développés concernaient le recensement au niveau des unités prises isolément. Nous allons aborder maintenant le niveau global de l'entreprise.

Le responsable formation aura alors, comme interlocuteur, soit le Directeur Général, soit le Comité de Direction, soit un Groupe Pilote Formation, soit le DRH assisté ou non de ses collaborateurs.

b- Le recensement des besoins au niveau global de l'entreprise

Quelles sont les questions à se poser et les éléments à rassembler pour assurer ce recensement ?

- ❖ Quelles sont les changements attendus auxquels toute l'entreprise sera confrontée ?
- ❖ Quels sont les problèmes d'entreprise à résoudre ? Quel est l'écart entre la situation actuelle et la situation souhaitée ?

Nous formulons ci-dessous une liste de thèmes qui peuvent déboucher sur des objectifs à

atteindre et donc sur d'éventuels besoins de formation :

- ❖ Bilan comptable
- ❖ Compte de résultats
- ❖ Situation de l'entreprise par rapport au marché
- ❖ Stratégie marketing
- ❖ Plan stratégique
- ❖ Plan à 5 ans
- ❖ Nouveaux produits ou services
- ❖ Arrêts de certains produits ou services
- ❖ La contribution de la formation dans la performance de l'entreprise
- ❖ Evolution des techniques de production et du matériel
- ❖ Plan informatique
- ❖ Organigramme, partage des responsabilités du Comité de Direction
- ❖ Bilan social
- ❖ Turn over (dans quels secteurs ? Pour quels niveaux de formation ?)
- ❖ Points forts et points faibles de l'entreprise :
 - ❖ produits ou services
 - ❖ Stocks,
 - ❖ Délais
 - ❖ Qualité
 - ❖ Service Après-vente
 - ❖ Frais généraux
 - ❖ Climat et management
- ❖ Dernier plan de formation (action globales à suivre)

Il restera à déterminer avec précision les objectifs à atteindre et les populations cibles concernées.

Type 2 – formation liée à la gestion prévisionnelle du personnel

Ce type de formation suppose la présence dans l'entreprise d'une gestion des emplois. Le recensement des besoins de formation correspond d'une part à la phase de définition des futurs métiers de l'entreprise, en niveau de qualification et en effectif, et d'autre part à l'identification

des sureffectifs et de leurs moyens de reclassement.

C'est la nouvelle structure qui nous fournit les besoins. Ils peuvent être de deux natures :

- ❖ Les besoins des personnes qui occuperont les nouveaux postes, dans la mesure où on n'a pas trouvé dans l'entreprise des personnes qualifiées pour les occuper directement ;
- ❖ Les besoins des personnes qui voient leur poste disparaître, dans la mesure où les postes ne peuvent être tenus directement par ces personnes.

Contrairement à la formation « adaptation », où nous connaissons toujours la population cible de la formation, ici elle n'est pas connue pour la première catégorie de besoins. Le recensement va donc nécessiter la recherche des individus à former.

Pour recenser les individus à former, il sera nécessaire de lancer des campagnes d'information expliquant les évolutions de l'emploi et tous les moyens mis en œuvre visant le développement de la mobilité. Si les futurs titulaires des postes ne sont pas trouvés dans l'entreprise, il faudra recourir au recrutement externe, et éventuellement prévoir des formations d'adaptation initiale.

La connaissance précise des besoins de ce type n'est possible qu'à la suite d'un travail de définition des emplois futurs et de mesure de compétences présentes dans l'entreprise, complétée par une mesure des aptitudes du personnel pour lequel on envisage une formation Professionnelle souvent onéreuse.

Peu d'entreprises s'engagent dans de telles démarches, compte tenu de l'importance des investissements à consentir. Celles qui s'y engagent peuvent être aidées par les Pouvoirs Publics sous la forme d'un « engagement de développement de la formation » ou d'une aide des Fonds National de l'Emploi.

Pour les entreprises qui ne s'engagent pas dans une véritable Gestion Prévisionnelle du personnel, il est souhaitable de se poser quelques questions qui peuvent déboucher sur certains besoins de formation :

- ❖ Ne peut-on pas craindre une inadaptation à terme du potentiel du personnel ?
- ❖ La formulation initiale est-elle suffisante ?
- ❖ Certaines populations ne risquent-elle pas la surqualification ? Ou bien la sous-qualification ?

- ❖ La politique de recrutement (interne et externe) pratiquée n'a-t-elle pas des incidences sur la formation ?
- ❖ La pyramide des âges n'est-elle pas révélatrice d'action de la formation ?
- ❖ Les futurs départs en retraits de notre personnel ne vont-ils pas pénaliser l'entreprise ?

Type 3 – Outils intellectuel de base

Pour ce type de formation il s'agit de prévoir si les évolutions techniques vont se traduire à long terme par une désadaptation de la main d'œuvre. Il faut se poser plusieurs questions :

- ❖ Le personnel est-il « fragile » au niveau de ses capacités à se reconverter ?
- ❖ L'entreprise s'oriente-t-elle vers une baisse de ses effectifs ?
- ❖ Les postes de demain vont-ils exiger des apprentissages nécessitant un bon niveau général ?

Si la réponse à cette question 1 est non, il n'y a pas de problème ; nous pouvons même nous dispenser de répondre aux deux autres questions. L'entreprise n'a pas besoin de formation de type 3

En revanche, si la réponse à cette question est oui, il nous faut répondre aux deux autres questions. Si la réponse à ces questions est non, il n'y a pas de problème. Mais si la réponse est oui à l'une des deux questions, le besoin de formation général existe, il reste à en mesurer l'ampleur.

Il faudra déterminer les domaines pour lesquels le personnel présente des manques pour une nouvelle reconversion et les porter au catalogue de la formation interne. Si les effectifs de l'entreprise ne justifient pas le lis en place de formations collectives internes, il faudra encourager l'inscription à des stages externes ou mettre en place un centre de ressources.

Nous devons également envisager le cas où l'entreprise ne désire pas intervenir dans ce type de formation. Le responsable formation devra alors favoriser les demandes de congé individuel de formation.

Quelle que soit la position de l'entreprise sur sa décision d'investir dans la formation général, se posera le problème de la motivation du personnel à s'engager dans cette formation. L'expérience montre qu'une mobilisation est indispensable, il faudra que l'entreprise ait le courage d'informer sur les évolutions de l'emploi. Il sera éventuellement nécessaire de développer l'envie de se former La contribution de la formation dans la performance de

l'entreprise en proposant, dans un premier temps, des actions qui recueilleront l'adhésion des salariés, par exemple : « le budget familial », « la mécanique auto »... (Des prétextes à l'introduction de notions de formation générale). Ces derniers stages doivent avoir pour objectif final de déclencher des inscriptions en formation général, nous pouvons les appeler stage de « mise en appétit ».

Le recensement proprement dit est l'un des plus facile à réaliser, il suffit de diffuser un catalogue présentant les différents stages retenus et de comptabiliser les demandes d'inscription.

Type 4 - Culture d'entreprise

La première question que se pose le responsable formation est de savoir si la Direction de l'entreprise souhaite développer, par la formation, une culture commune pour l'ensemble de la société. Si la réponse est oui, deux cas peuvent se présenter :

- ❖ La culture d'entreprise est déjà définie par une charte, un projet ou toute autre formule de mobilisation
- ❖ Elle reste à préciser, dans ce cas il faudra commencer par la formaliser.

Si la culture est déjà déterminée, le responsable formation mettra en place un groupe de travail qui aura pour mission de proposer les moyens de son déploiement

Dans la deuxième éventualité, le responsable formation suggèrera une démarche participative qui répondra à deux objectifs : définir la culture partager par le personnel et proposer es moyens de son déploiement (la formation étant proposé comme l'un des moyens possibles)

Les moyens du développement de la culture étant fixés, il reste à faire connaitre les actions de formation qui ont été trouvées. Comme pour les actions du type 3, elles figureront sur un catalogue qui sera diffusé en vue de la prise d'inscriptions

Le recensement, plus complexe l'année du démarrage, devient très simple au cours des années suivantes puisqu'il suffit de relever des inscriptions. Nous devons toutefois signaler que la formation choisie par le groupe de travail peut s'écarter de la formule « stage », on se trouve alors dans une situation très proche du type 5 et chaque année le responsable formation définit ou fait définir l'opération censée développer les valeurs de la culture d'entreprise.

Type 5 – formation liée à un projet d’entreprise

Recenser les besoins de ce type de formation revient d’une part à s’interroger sur la présence de tels projets et d’autre part à définir les objectifs de formation des actions susceptibles de les servir.

Tout projet ne présente pas systématiquement la nécessité d’engager une action de formation, mais si la formation est retenue comme élément facilité, elle sera gérée comme une formation adaptation. Partant des objectifs finaux du projet, le responsable formation détermine les objectifs de formation et peut inscrire l’action dans le projet de plan de formation.

C’est donc en se rapprochant de la Direction que le responsable formation recense les besoins de ce type

4_ les méthodes et outils et techniques d’identification des besoins en formation :

En réalité, les besoins en formation n’existent pas en soi. C’est au responsable formation d’identifier des objectifs à atteindre, des problèmes éventuels à régler, des changements à anticiper pour lesquels la formation est une réponse pour combler un écart entre les compétences acquises et les compétences requises.⁶¹

L’identification des besoins en formation consiste à mesurer cet écart, c’est –à-dire à cerner les compétences à acquérir ou à améliorer chez les salariés.

4-1-Les méthodes de recensements des besoins en formation

4-1-1-La méthode matricielle

Cette méthode permet de croiser le niveau de compétences-clés requis par l’activité du service et la maîtrise des compétences des salariés. Elle permet de voir également où sont les priorités en termes de formation.

⁶¹<http://www.tissot-formation.fr/l-identification-des-besoins-en-formation-23759/>

Tableau 1:la méthode matricielle

Domaines de compétences requis par l'activité du service	Activité 1 Prospecter de nouveaux clients	Activité 2 Argumenter sur les produits	Activité 3 Fidéliser les anciens clients	Activité 4 Concevoir des offres commerciales	Indice de polyvalence des personnes
M. faycel					2
Mme licia					2.5
M. samir					2.5
Melle sarah					3
Indice de maîtrise collective des compétences	3	2.5	3	1.5	10

- Maîtrise parfaitement cette compétence (1 point).
- Maîtrise partiellement cette compétence (0,5 point).
- Ne maîtrise pas cette compétence mais pourrait le faire (0 point).
- Ne pourrait pas maîtriser cette compétence à court terme (0 point)

A partir de ce tableau matriciel On peut Alor identifier les besoins suivant:

1_Des besoins individuels. Ex: licia sur l'activité 2 (Argumenter sur les produits) et Samir sur l'activité 4 (Concevoir des offres commerciales) qui ne maitrisent pas ces deux compétences, mais ils pourront les amélioré en suivant une formation professionnelle

2_Des besoins collectifs. Ex : le point faible de l'équipe est l'activité 4. Seule licia qui maîtrise parfaitement cette compétence, son absence induirait un risque important pour cette activité du service. Il faut donc former en priorité une ou plusieurs personnes sur l'activité 4.

Jacques soyer ⁶²nous cite quelque méthode de recensement des besoins qui sont les suivants :

4-1-2-Partir de l'emboîtement des objectifs opérationnels

Chaque collaborateur est censé contribuer à l'atteinte des objectifs de son responsable. En partant des objectifs du responsable de l'unité, il est possible de déterminer en quoi chaque poste

⁶²SOYER Jacques, fonction formation, 3eme édition, édition d'organisation, paris, 2003, page 171-175

supervisé apporte une contribution à leur atteinte. Cette démarche s'applique parfaitement lors de la recherche des objectifs individuels au cours des entretiens d'activité, mais elle peut être également utilisée dans la recherche des besoins collectifs ?

C'est la fixation des objectifs de chaque poste de l'unité qui peut être l'occasion d'identifier un besoin de formation collectif, car tous les titulaires ne disposent peut être pas des moyens nécessaires à leur réalisation dans des conditions d'efficacité satisfaisantes.

4-1-3-La méthode des incidences critiques de Flanagan

Flanagan, psychologue américain qui a réalisé des études sur le travail au cours des années 50, considère comme incident critique, tout événement qui permet de dire si le titulaire qui en a été la cause convient ou ne convient pas au poste de travail ; cette méthode comporte trois phases :

- ❖ Le recueil des incidents auprès des titulaires et de l'entourage,
- ❖ Le classement des incidents positifs et négatifs,
- ❖ L'établissement des statistiques d'apparition.

❖ L'analyse fine des incidents permet de déterminer les exigences du poste de travail. Il est possible également d'étudier ce qui différencie les acteurs des incidents critiques positifs des acteurs des incidents négatifs. La méthode permet donc de préciser des besoins de formation des équipes en place, ou de définir les exigences d'un poste donné lors de la construction du référentiel.

4-2-Les outils de recensement des besoins en formation :

Ces outils sont habituellement utilisés pour rechercher des problèmes, en définir les causes, trouver et choisir des solutions. Ils peuvent donc être utiles pour la recherche de besoins de formation, surtout lorsque cette recherche s'effectue en groupe.

Nous reprenons ci-dessous les principaux outils, avec quelques explications sur leur utilisation.

4-2-1-Le brainstorming

Il permet de libérer le potentiel créatif d'un groupe. En matière de recensement de besoins de formation, il peut servir à découvrir les problèmes à traiter ou encore les causes d'un problème donné ; dans un second temps il y a eu de s'interroger sur la solution formation pour savoir si le

problème sera retenu pour être traité par la formation.

- ❖ Définir clairement le thème à traiter par exemple : « quelles sont les causes de notre difficulté à répondre rapidement aux questions de nos clients ? »Afficher le thème.
- ❖ Donner les règles du brainstorming : pas de critiques, des idées, pas de propriétés des idées, il est recommandé de bondir sur les idées des autres, la quantité prime, la qualité, libre cours à l'imagination, les idées farfelues sont les bienvenues. Afficher les règles.
- ❖ Noter toutes les idées, rapidement au tableau papier (pas de censure).
- ❖ L'animateur relance, veille au respect des règles, fait s'exprimer tout le groupe.
- ❖ Durée : 30 mn maximum.
- ❖ Lecture critique des idées : reprendre le thème et chaque idée, décider si l'idée est à conserver ou pas- les critères de choix, éliminer les doublons, l'inexploitable ou ce qui n'a pas de rapport avec le thème.
- ❖ En fin de travail, on se retrouve avec une liste de problèmes à traiter, ou une liste de causes. D'autres outils permettront de choisir les problèmes ou les causes majeurs.

4-2-2-Le tableau 5x 3

- ❖ Il s'agit d'un tableau croisé de 5lignes et 3 colonnes :
- ❖ 5 lignes-qui-que-quoi-où-quand-comment (QQOQC) ;
- ❖ 1 Colonnes est n'est pas-différence.
- ❖ La dernière colonne permet de définir avec plus de précision le problème à régler.

4-2-3-La règle des 6 M Les 6M :

méthode-matière-main d'œuvre-machine-milieu-matériel.

Il s'agit d'une méthode qui permet le classement des causes identifiées pour un problème, elle précède la réalisation du diagramme cause-effet. La règle des 6M peut s'utiliser également pour ne pas oublier certaines familles de causes.

4-2-4-Le diagramme cause-effet

Encore appelé « arête de poisson » ou « Ishikawa », c'est un outil de représentation graphique des différentes causes du problème à traiter. Il en permet une analyse systématique en faisant ressortir les causes principales, les causes secondaires et leurs articulations.

Si les causes principales se situent dans la famille « main d'œuvre », la formation pourra certainement être retenue comme moyen de progrès

4-2-5-Les relevés de données et les représentations graphiques

Une expérimentation ou l'observation débouchent fréquemment sur des relevés de données. Leurs représentations graphiques peuvent en faciliter l'analyse :

- ❖ courbes,
- ❖ diagrammes en bâtons,
- ❖ graphique circulaires en secteurs,
- ❖ diagrammes de Pareto,
- ❖ histogrammes

4-2-6-La grille multicritère

Elle s'utilise pour choisir le problème à traiter ou la solution à retenir. Méthode : par brainstorming on détermine l'ensemble de critères susceptibles de départager des problèmes ou des solutions

- ❖ on choisit les cinq critères les plus importants
- ❖ on pondère les cinq critères ;
- ❖ on réalise un grille à deux entrées : les critères en abscisse, les pistes en ordonnée
- ❖ on note chaque critère de 1 à 5 (très faible à très fort) pour chaque piste
- ❖ on choisit la piste qui obtient le plus grand nombre de points.

4-2-7-Le diagramme d'Euler et les tables de prise de décision de karnaugh et veitch

Ces outils permettent de contrôler que les solutions retenues concordent avec les contraintes à respecter ou avec les différents buts à atteindre

4-3-les techniques d'identification des besoins en formation

Il existe 5 outils pour vous aider à réaliser cette analyse des besoins:⁶³

4-3-1. UTILISER DES QUESTIONNAIRES

Que ce soit en format papier ou en format électronique, les questionnaires sont une des méthodes les plus utilisées et les moins coûteuses pour évaluer les besoins et attentes de

⁶³<https://www.davidvellut.com/analyser-les-besoins-en-formation/>

formation.

- Le questionnaire aux responsables de service permet d'identifier les besoins de formation individuels ou collectifs.

- Le questionnaire aux salariés permet d'identifier les besoins de formation personnels ou individuels

Les avantages :

Faciles à créer et à diffuser (surtout s'ils sont édités en ligne et envoyés par mail ou via l'Intranet de l'entreprise),

Peu coûteux sur un plan financier,

Permettent de récolter des données de manière anonyme,

Facilité de récolte de données, d'encodage et de visualisation des résultats.

Les inconvénients :

Parfois peu propices à l'expression de réponses libres et personnalisées,

Requièrent du temps pour les concevoir de manière efficace (choisir les bonnes catégories, formuler de bons items...),

Ne permettent souvent pas de mettre le doigt sur les causes des problèmes et solutions possibles.

4-3-2. ORGANISER DES FOCUS GROUPS

Les groupes de discussion consistent à rassembler autour d'une table un certain panel de collaborateurs (des managers ou responsables d'équipe, par exemple) afin de réaliser un brainstorming par rapport à une thématique/problématique spécifique.

Les avantages :

Permettent une certaine interaction entre personnes et points de vue,

L'accent est mis sur le consensus du groupe (ce qui favorise l'engagement),

Permettent aux membres du groupe de développer leurs compétences d'analyse et de résolution de problème (il s'agit ici déjà en soi d'une activité «formatrice»).

Les inconvénients :

Très coûteux en temps pour les membres du groupe et pour la personne chargée de récolter les résultats et de les synthétiser,

Les données récoltées sur un plan qualitatif peuvent se révéler parfois difficiles à quantifier.

4-3-3. RÉALISER DES ENTRETIENS INDIVIDUELS

Les entretiens individuels peuvent être réalisés de manière structurée ou semi-structurée, sous plusieurs modalités : en face à face, par téléphone ou Skype, ce qui permet une certaine flexibilité au niveau horaires et déplacements.

Les avantages :

Par leur caractère plus personnel et intime, ils favorisent la mise en évidence de causes et de solutions à une problématique donnée,

Permettent de récolter des données extrêmement riches en informations,

Permettent un feedback plus spontané et naturel.

Les inconvénients :

Encore plus chronophages que les *focus groups*,

Encore plus difficiles à analyser et à synthétiser,

Besoin d'une personne expérimentée à la conduite d'entretiens et à la récolte de données qualitatives.

4-3-4. PROCÉDER À UNE ANALYSE DE TÂCHES

L'analyse de tâches peut être réalisée de manière informelle et systématique par le manager, et/ou en collaboration directe avec les RH. Il s'agira ici de bien la distinguer d'une analyse en vue d'obtenir une promotion.

Les avantages :

Permettent d'identifier précisément les forces et faiblesses en jeu en termes de compétences,

Permettent d'identifier clairement les besoins de développement et de formation des collaborateurs.

Les inconvénients :

Coûteuses à développer et à mettre en place,

Peuvent permettre aux managers de manipuler les résultats à d'autres fins (de promotion, par exemple),

Peuvent invalider les résultats en raison d'un biais lié à l'évaluateur.

4-3-5. EFFECTUER DES OBSERVATIONS SUR LE TERRAIN

Les observations peuvent être liées à l'évaluation de compétences techniques ou

comportementales. Contrairement aux analyses de tâches, l'observation se déroule ici dans le contexte *traditionnel* des collaborateurs. L'objectif de l'observateur est donc de se faire le plus discret possible pour ne pas interrompre/perturber les travaux en cours.

Les avantages :

Si bien réalisées, elles minimisent les interruptions de travail et/ou de l'activité du groupe,
Permettent de produire des données *effectives* issues du monde réel.

Les inconvénients :

Besoin d'un observateur entraîné et compétent,
Si l'observateur n'est pas suffisamment discret, elles peuvent donner l'impression aux collaborateurs d'être espionnés.

5-La conception de la formation

L'analyse des besoins de formation donne les résultats suivants :

- ❖ L'écart entre ce que l'employé (ou le groupe d'employés) maîtrise et ce qu'il devrait maîtriser.
- ❖ Le niveau de l'analyse adéquat pour réduire ou annuler l'écart (débutant, intermédiaire, avancé).

Cette analyse permet de concevoir le programme de formation le mieux adapté à l'employé. La conception commence par la définition des objectifs d'apprentissage, c'est-à-dire les résultats attendus de la formation.

On distinguera entre trois sortes d'objectifs :

- **Opérationnels** : quel impact sur le résultat de l'entreprise ?
- **Professionnels** : quels comportements nouveaux au travail ?
- **Pédagogiques** : quelles connaissances acquérir ?

Le programme de formation sera exécuté de manière efficiente s'il permet d'obtenir les résultats attendus durant le moins de temps possible. On pourra mesurer cela lors de l'évaluation à chaud ou à froid en demandant au stagiaire s'il estime que la durée de la formation lui a permis d'atteindre les objectifs d'apprentissage

Les besoins de formation ont été recensés dans la phase précédente. Il appartient maintenant aux personnes chargées de la construction du plan (responsable formation ou managers) de mettre en ordre toute l'information recueillie. Elles regroupent d'abord tous

les besoins communs, qu'ils soient individuels ou collectifs. Puis elles traduisent en action de formation chaque besoin et s'assurent de la comptabilité de leur projet de plan avec les moyens de l'entreprise, des ajustement ou équilibrages seront certainement nécessaires.

6-La traduction d'un « besoin » en « ligne du plan »⁶⁴

Ecrire la mouture finale du projet de plan de formation de l'entreprise reste une activité centralisée. A la suite des regroupements opérés dans la phase précédente, le responsable formation commence à écrire chaque ligne du plan et valorise les diverses demandes (cette valorisation correspond d'ailleurs à une expertise et lorsque les projets de plan sont construits par les managers, ces derniers ont souvent besoin des conseils du responsable formation pour valoriser chaque action de leur projet).

La partie constituée des projets de formation adaptation des diverses Directions subit, quant à elle, peu de modifications ; tout au plus, un regroupement d'actions similaires émanant de Directions différentes peut être utile si les effectifs, trop faibles dans chaque Direction, et la similitude des situations de travail le justifient.

La valorisation de chaque ligne du plan porte sur plusieurs éléments et varie en fonction des choix réalisés :

1-Le nombre de stagiaires

Pour cette donnée, il y a peu de marge de manœuvre sauf si les managers acceptent de répartir sur plusieurs années la totalité des personnes à former.

La durée est fonction de l'ambition des objectifs à atteindre, elle influence directement le coût de la formation, un bon équilibre est à trouver.

2-L'étalement dans le temps

Il est fonction de la durée et de la disponibilité des stagiaires, d'autre part il peut être souhaitable de répartir l'action dans le temps pour permettre une alternance et une mise en application progressive de la formation.

⁶⁴SOYER Jacques, op.cit,page184-185

3-Le coût de l'action

Le coût peut varier de 1 à 10 en fonction du type choisi ; la formation individuelle externe est la plus coûteuse, la formation collective interne et animée par du personnel de l'entreprise est la moins onéreuse ; entre ces deux extrêmes on trouve principalement la formation « interne-externe », c'est-à-dire une formation collective interne mais animée par un formateur externe.

Chaque ligne du plan peut donc prendre diverses configurations et ce n'est qu'à la suite d'une démarche itérative, que le responsable formation débouche sur un projet compatible avec les moyens à disposition :

- Le coût total respecte-t-il le montant des budgets alloués ?
- ❖ Faudra-t-il prévoir une rallonge budgétaire ?
- ❖ Faut-il envisager une aide des Pouvoirs Publics ?
- ❖ Dans ce cas le plan est-il éligible en tout ou partie ?
- Le projet de plan correspond-il aux moyens humains à disposition ?
- ❖ Disposera-t-on d'animateurs en nombre suffisant ?
- ❖ S'il est envisagé d'utiliser des compétences internes (démultiplication), leurs détenteurs sont-ils capables pédagogiquement d'assurer la formation ?
- ❖ Faudra-t-il prévoir une formation pédagogique ?
- Le projet de plan observe-t-ils les contraintes de l'entreprise ?
- ❖ Au niveau des budgets temps ?
- ❖ Date d'arrivée d'un matériel ?
- ❖ Respect du planning d'un projet plus vaste ?
- Les projets de plan respecte-t-il les principes des politiques de l'entreprise ?

Comme la volonté de :

- ❖ S'ouvrir à l'environnement, aller chercher des idées nouvelles à l'extérieur
- ❖ Mixer les diverses populations présentes dans l'entreprise
- ❖ Utiliser les compétences pédagogiques internes

Conclusion

A la lumière de ce qui vient d'être présenté dans ce chapitre ,on conclut que la formation est le meilleur moyen qui contribue le mieux pour combler certains manques et répondre aux besoins des salariés et de l'entreprise, les apprentissages de ces derniers apparaissent comme nécessaires pour des mises à jour et des mises à niveaux de ces compétences.

Donc l'entreprise doit assurer une actualisation et une avancée permanente de ses ressources humaines, d'où l'importance de la formation comme un moyen essentiel pour assurer cette actualisation

Il est reconnue que la politique de formation est obligatoire pour arriver a des positions future souhaité, elle permet de répondre aux exigences de qualité, de réactivité et d'innovation imposées par l'environnement et répondre aussi aux exigences stratégiques et à assurer la réalisation des buts de l'organisation

Pour une politique de formation réussie, il est nécessaire d'établir un plan de formation qui est directement en relation avec la combinaison des objectifs individuel des salariés et les objectifs global de d'entreprise afin d'assurer leurs existences et leurs progressions

Enfin la formation est une évaluation de prévention elle aide à réduire les risques et les dysfonctionnements, elle a également des objectifs d'augmentation des compétences et d'améliorer la compétitivité des entreprises.

Chapitre 3 : la compétence

Introduction

La performance d'une entreprise dépend largement de sa capacité à développer son capital immatériel, c'est à dire ses compétences.

Autrement dit, L'entreprise doit améliorer ces ressources humaines à fin de développer leurs compétences qui se composent généralement d'un ensemble de savoirs, savoirs être et savoirs faire.

Ce chapitre sera décortiqué en deux sections qui sont présentent comme suit :

Section 1 : intitulé présentation de la notion compétences on abordera dans cette section les différents définitions du concept de compétence son origine ainsi que les différents types de compétences, sa structure, ces enjeux, ces caractéristiques, ces différents approches.

Section 2 : intitulé l'impact de la formation sur le développement des compétences, on abordera dans cette section les principes à respecter pour que la formation soit au service du développement des compétences, ainsi que L'impact de la formation sur le développement des compétences ,on continuera par les critères et les modèles d'évaluation de la formation, Les difficultés dans l'évaluation de l'impact de la formation, Les objectifs d'évaluation ,Les outils d'évaluation en fonction du type de formation

Section 1 : présentation de la notion compétence

1-Naissance du concept de compétence⁶⁵

Pour VAN BEIRENDONCK²⁶, ce n'est pas évident de dater précisément la naissance de la notion compétence :

Dans l'organisation taylorienne, il est inutile de parler de compétence. Il suffit, en fait, d'organiser le travail et de déterminer le rôle qu'on attendait des Hommes. Les gestes attendus sont alors analysés minutieusement ; ils sont prescrits avec autant de détails. Le seul questionnement qui reste est donc de vérifier que les hommes sont bien capables de faire ce qu'on attendait d'eux, c'est-à-dire la conformité à ce qui a été prescrit, et surtout aucune initiative perturbant le système.

Parler de la compétence à cette époque est donc hors sujet. Ce n'est pas évident de dater précisément la naissance du concept de compétence, mais, en général, nous admettons que c'est durant les années soixante-dix dans le contexte américain et plus tard en Europe que cette notion a vu le jour dans un cadre de concurrence actionnée, générée par la globalisation.

Durant l'industrialisation, la production de masse et la spécialisation ont déterminés le succès des organisations en particulier et de l'économie en général. Mais l'aspect des marchés internationaux a considérablement changé, suite à l'avènement de nouveaux marchés au Japon, dans le sud-est de l'Asie, en Afrique et en Inde. Les organisations américaines et européennes bien établies ont été confrontées à une concurrence rude, ce qui les a poussées à chercher de nouvelles techniques et méthodes pour conserver ou renforcer leurs avantages concurrentiels. Elles ont accordées une très grande importance à l'aspect humain, en cherchant des méthodes de travail plus flexibles. Elles se sont alors intéressées de plus près aux compétences d'individu et celles du groupe, sachant que c'est avec ces dernières qu'elles feront la différence.

Cependant, il faut attendre le travail de PRAHALAD et HAMEL (1990) pour parler d'une

⁶⁵ LOU VAN BEIRENDONCK, « Management des competences », De Boeck, Bruxelles, 2004. pp 15-17

notion de compétence étendue du domaine de compétences individuelles à celui de compétences organisationnelles, en l'occurrence la compétence distinctive. En effet, ils ont suggérés que les organisations ont certaines compétences qui forment la base de leur avantage compétitif, d'où le terme de compétences distinctives ou compétences de bases.

C'est ainsi que la notion de compétence s'est développée au fil du temps pour acquérir la signification qu'elle a aujourd'hui.

2_ définition de la compétence :

Les définitions de la compétence et très varié d'un auteur a un autre. PEMARTIN avance que « la compétence ne peut s'apprécier qu'en situation réelle, et aussi ne s'apprécier qu'individuellement .donc la compétence renvoie à la personne, à sa manière personnelle d'accomplir le travail ». ⁶⁶

De la présente définition, On retient que la compétence n'existe pas dans un cadre abstrait, mais elle est réelle qui est liée à l'action individuel et à sa façon d'accomplir son travail.

Pour BATAL Christian, « les compétences de l'emploi correspondent aux savoir, savoir-faire et savoir-être qu'il est nécessaire de mobiliser pour réaliser correctement les activités propre à cette situation de travail, tandis que les compétences d'un individu se résument aux mêmes savoirs, qu'il maîtrise effectivement et qu'il est capable de mettre en œuvre , en situation, s'il en prouve le besoin ». ⁶⁷

Autrement dit, La compétence c'est «Une capacité à combiner et à utiliser les connaissances et les savoir-faire acquis pour maîtriser des situations professionnelles et obtenir les résultats attendus. C'est à dire, une compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante. » ⁶⁸

⁶⁶ Daniel PEMARTIN, « Gérer les compétences, ou comment réussir autrement, Management », Paris, 1999, p.34.

⁶⁷ Christian BATAL, « La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Organisation », Paris, 1996, p.150.

⁶⁸ www.technocompetences.qc.ac/pdf/service/guide_RH_complet.pdf

À partir de ces définitions on peut dire que «La compétence est un ensemble de savoirs, savoir-faire, savoir être, qui se manifeste dans l'exercice d'un l'emploi métier, dans une situation d'activité donnée. ». ⁶⁹ qui aident un salarié à s'adapter facilement avec les différentes circonstances de travail et à répondre aux défis de l'environnement intérieur et extérieur de l'entreprise, Elle leurs «permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier en mobilisant diverse capacités de manière intégrée ». ⁷⁰

3_les différents types de compétences :

Toutes les définitions de la notion de compétence font la distinction entre ce qui est d'ordre de compétence individuelle et ce qui est d'ordre de compétence collective.

1- Compétence individuelle :

Les porteurs et détenteurs de compétence c'est les personnes. Il est impossible d'imaginer la compétence sans les individus. Face aux éventualités de changement dans l'entreprise, les agents on recourt a leurs savoir, savoir-faire, et savoir-être, afin de réaliser au mieux leurs activités, et de résoudre les problèmes lié leur travail.

Ceci dit, la compétence individuelle n'existe pas dans un cadre abstrait, mais elle est liée à l'action et à l'application. Ainsi, pour Cécile Dejoux : « la compétence individuelle est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoirs faire et d'aptitudes, qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé ». ⁷¹

Cette définition, indique bien que la compétence est une combinaison de plusieurs factures individuel tels que : ses connaissances, son savoir faire, ses capacités dans une situation donnée, Cet assemblage permet à l'entreprise d'atteindre une meilleur performance.

De son coté, C-L-LEBOYER ⁷² considère les compétences individuelles comme des

⁶⁹Eric Canpoy, et autres, gestion et ressource humain, Edition Pearson Education, France , 2008, P04

⁷⁰Philippe Carré et Pierre Caspar, « Traité des sciences et des technique de la formation », dunod 2eme édition, paris, 2004, p.150.

⁷¹CECILE DEJOUX, « Gestion des compétences et GEPEC », Dunod, Paris, 2008, p.9.

⁷²C.L.LEBOYEUR, « La gestion des compétences », éditions d'organisation, Paris, 1996, pp. 21-35.

répertoires de comportement que certaines personnes maîtrisent plus que d'autres, ce qui les rend plus efficaces dans une situation donnée. En effet, ces compétences sont réelles et observables au quotidien.

Pour Guy Le Boterf, ⁷³la compétence est un atout et l'incompétence peut mener l'individu à la marginalisation. Pour cet auteur, il ne suffit pas de posséder des connaissances, des capacités et un savoir-faire pour être compétent, mais encore il faut bien les mobiliser de façon pertinente, au moment opportun, dans une situation de travail. De fait, la compétence n'existe que dans sa mise en œuvre réelle dans une situation de travail. Pour ce dernier, les connaissances, les capacités, les savoirs et l'intelligence constituent des ressources qui permettent la mise en œuvre de la compétence selon un processus dynamique de construction et de reconstruction. L'auteur ajoute que la compétence individuelle est " un savoir agir reconnu". Ce qui revient à dire que la compétence, pour exister, doit être mise en œuvre dans une situation de travail, et soit validé supposant le jugement d'autrui.

On conclut de ces dernières définitions que la compétence individuelle est spécifique à l'être humain. qui n'est pas une notion abstraite, mais plutôt un ensemble de connaissances, des capacités et des savoirs faire et savoirs agir, mise en œuvre dans une situation de travail..

2-La compétence collective :

Pour Le Boterf, ⁷⁴les compétences sont portées par des personnes, mais cela ne doit conduire à la conclusion erronée selon laquelle la compétence serait uniquement une affaire individuelle. Toute compétence comporte deux dimensions indissociables individuelle et collective.

Nos retenons que les compétences individuelles ne garantissent pas à elles seules l'efficacité d'une organisation ; car il ne suffit pas de réunir les meilleurs éléments dans la même organisation pour qu'elle soit efficace. Il faut que ces compétences individuelles soient

⁷³G. LE BOTERF, « De la compétence, essai sur un attracteur étrange », éditions d'organisation, Paris, 1994, pp, 15-35

⁷⁴GUY LE BOTERF, « Construire les compétences individuelles et collectives, agir et réussir avec compétence », éditions d'organisation, Paris, 2010, p. 66

combinées d'une manière pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

Les diverses définitions de la compétence collective présentent des caractéristiques communes. Ainsi, pour Cécile Dejoux « la compétence collective représente la compétence que possède une équipe et se caractérise par six attributs : une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement, un but à atteindre ». ⁷⁵

Selon cette définition, la compétence collective est détenue par un groupe , une équipe. Elle se caractérise par un travail en commun, une coordination et collaboration entre les individus, le but d'atteindre les objectifs de l'organisation.

Pour MATMATI et Schmidt : « la compétence collective est une réalité définie comme étant le savoir-faire ou les savoirs faire de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à mettre sur le marché des produits ou services compétitifs et à conquérir des parts de marchés, à partir de la combinaison de différentes compétences individuelles de ses membres ». ⁷⁶

La compétence collective est un savoir-faire de l'entreprise qui résulte des combinaisons des différentes compétences individuelles, ce qui va permettre à l'entreprise d'être compétitive sur le marché.

G. Le Boterf souligne que « la valeur du capital de compétences d'une entreprise n'est pas faite de la simple sommation des compétences individuelles mais de leurs combinaisons spécifiques. Ce sont ces combinaisons qui sont difficiles à copier par les concurrents, et que les entreprises et organisations ont intérêt à développer car elles leur procurent des avantages concurrentiels. ». ⁷⁷

Autrement dit, La compétence collective, selon Le Boterf, est les combinaisons des compétences individuelles spécifiques à l'entreprise, ces combinaisons sont des tacites non

⁷⁵CECILE DEJOUX, op.cit., p. 20.

⁷⁶MOHAMED MATMATI, DIETER SCHMIDT, « auto diagnostic des ressources humaines avec les tic», in Personnel, revue N°34, 2002, p. 55.

⁷⁷G. LE BOTERF, op.cit., p. 128.

transférable, et difficilement imitables, ce qui confère à l'entreprise un aspect unique et un avantage concurrentiel.

D. PERMARTIN considère « la compétence collective comme un savoir combinatoire propre à un groupe qui résulte de la complémentarité, de la mise en synergie des compétences individuelles dont elle n'est pas la somme ». ⁷⁸

Toutes les définitions présentées pour appréhender la notion compétence collective mettent en exergue qu'elle est la combinaison, la mise en synergie, la complémentarité et le partage des compétences individuelles au sein d'un groupe. Cette synchronisation des compétences individuelle va permettre à l'entreprise d'être concurrentiel et d'atteindre ces objectifs.

4-La structure de la compétence:

La compétence est une construction dynamique qui se compose de : ⁷⁹

- ❖ Savoir-faire opérationnels et démontrés, c'est-à-dire les savoirs exploités en milieu professionnels et dont la maîtrise a été démontrée dans le cadre d'un emploi;
- ❖ Connaissances théorique, connaissances empiriques et connaissances procédurales. Ces compétences sont complétées par des aptitudes professionnelles, liées à des qualités intrinsèques à l'individu et des attitudes comportementales.

Cette structure de la compétence est particulièrement intéressante car elle est directement opérationnelle dans les administrations :

- ❖ Grâce aux savoir-faire, il est possible de travailler sur la mobilité professionnelle et sur les organisations;
- ❖ Les connaissances, notamment, permettent d'évaluer le potentiel d'apprentissage d'un individu;

⁷⁸D. PERMARTIN, « Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ? », Éditions management société, 1999, p. 124

⁷⁹PHILIPPE ERAY « précis de développement des compétences concilier formation et organisation » édition .liaison, Paris, 1999, p.21

- ❖ Les aptitudes constituent de précieux indicateurs pour la gestion des carrières et la reconversion.

5-La construction d'un modèle de compétence:

Chaque répartition des compétences répond dans une certaine mesure à un processus arbitraire.

Les comportements sont regroupés de manière pragmatique en ensemble cohérents à fin de pouvoir objectiver, dénommer de façon univoque chaque comportement. C'est pourquoi, le développement des compétences est idéalement le résultat d'une méthodologie qui répond aux normes des qualités suivantes :

- ❖ Chaque compétence doit être observable et mesurable.
- ❖ Chaque compétence doit pouvoir s'interpréter de la même façon par tout grâce à une description et à une opérationnalisation claire.
- ❖ Le lexique de compétence doit refléter les besoins des départements de l'administration

6-Les caractéristiques des compétences :⁸⁰

Les caractéristiques de la compétence sont les suivantes :

- ❖ la compétence est finalisée : on est compétant par rapport à un objectif qu'on veut atteindre.
- ❖ la compétence est le résultat d'une reconnaissance collective: elle existe grâce aux regards des autres.
- ❖ la compétence est constituée d'une combinaison : des savoir-faire et des savoir-être.
- ❖ la compétence est de nature contingente: la compétence est relative à une situation rencontrée. Aucune personne n'est compétente en soi.
- ❖ la compétence est un processus de construction permanente: elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.

⁸⁰ Laetitia LETHIELLEUX, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », L'Extension, 5eme édition, Paris, 2012, p44

7_ les différentes approches de la compétence ⁸¹

7-1- L'approche par le savoir

Cette approche consiste à lier les compétences à des savoirs est l'une des plus dominante et déterminante. En effet, l'action réussie de la compétence s'explique par le fait de posséder des savoirs, il ne s'agit pas de nier que la compétence puisse être autre chose que le savoir, mais plutôt de considérer que même cette autre chose repose sur le fait de posséder des savoirs. La compétence deviendra donc des savoirs mis en œuvre, sachant que le contrôle de leur mise en œuvre disparaît et laisse la place au contrôle de connaissances. Le repérage des savoirs se fait par les distinctions des niveaux de maîtrise :faible, fort, moyen.

Cette approche a certains avantages ; Elle peut être liée à des modes et méthodes d'apprentissages par les savoirs. A titre d'exemple : l'acquisition des savoirs par la formation professionnelle, puis la mise en place opérationnelle de ces savoirs acquis engendra des compétences, Elle est une approche idéologique, véhiculant l'idée que c'est le savoir qui est la source de réussite. En effet, plus nous savons, plus nous connaissons, plus nous sommes compétents.

Cependant, cette approche a aussi ces inconvénients ; Certes cette approche n'est pas fausse, mais les critiques lui reprochent d'être incomplète, simpliste et réductrice. En effet, les savoirs font partie de la compétence, mais la compétence ne se réduit pas aux savoirs. A titre illustratif, les bas niveaux de qualification n'ont pas certes de savoir, mais ce n'est pas pour autant qu'ils sont incompetents. D'autre part, il est impossible d'être certain que la connaissance suffit à la compétence. Dans des cas réels, nous pouvons aller jusqu'à dire parfois que ce n'est pas ceux qui savent le plus qui sont compétents. En fait, il ya un décalage entre savoir et action, théorie et pratique.

7-2- L'approche par le savoir-faire

Une action réussie est significative de compétence. Pour cela, les tenants de cette

⁸¹SOLVEIG FERNAGU OUDET, « Organisation du travail et développement des compétences ; construire la professionnalisation » préface de MICHEL DEVELAY, édition l'Harmattan, paris, 2006, pp 35-39.

approche assimilent la compétence au savoir-faire.

Cette approche définit la compétence comme un savoir opérationnel et valide. Ce qui revient à dire que le savoir-faire doit être pratiqué, qu'il est lié à une action visible et vérifiable. L'idée que la compétence se mesure, se prouve et se vérifie se trouve introduite.

En effet, l'entreprise récompense et gère les actions utiles, réelles, palpables ; celles qui se voient font avancer les choses.

Nous avons expliqué jusque-là, la compétence comme étant un savoir-faire opérationnel, sans se préoccuper de la notion de « validé ». Cette notion de validation permet d'introduire le rôle de la hiérarchie d'assurer l'évaluation sans laquelle il n'y a pas de compétence reconnue. C'est ce que nous appelons le processus de décision accompagnant la compétence. Le problème que présente cette approche est celui de description des compétences. Par ce que elles sont assimilées à l'action, il ya peu de différence entre un référentiel compétence et un référentiel activité. Ce qui nous permet de dire que l'introduction de la compétence n'a rien apporté pour la gestion des ressources humaines et pour l'individu du fait que nous ne remarquons aucune démarcation avec la qualification.

7-3- L'approche par les comportements et le savoir être

Parallèlement à l'approche par les savoirs et savoir-faire, une approche basée sur les comportements et les savoirs être s'est développée. Aussi le comportement est antagoniste aux savoirs et aux savoirs faire qui sont plus abstraits et ont pour ambition d'expliquer l'action, or le comportement est lui l'action. Cette approche permet de raisonner en termes de spécificités individuelles, des attitudes, ce qui permet de les distinguer des autres. Le comportement a une partie qui inclut des savoirs et des savoirs faire et une autre partie laissée à l'équation personnelle. L'actualisation de la première partie par la deuxième donne naissance aux compétences. Ceci dit, c'est le comportement qui explique pourquoi tel individu est plus compétent que l'autre

Tout comme les deux approches précédentes, cette dernière présente des imperfections. En effet, de point de vue psychologique, le comportement renvoie à des concepts souvent implicites, dont nous ne maîtrisons pas vraiment le sens : l'intuition, le bon sens, la capacité relationnelle, le

sens stratégique, la responsabilité, la déontologie, l'éthique du travail, la prudence sont des termes difficilement manipulables, repérables et contrôlables.

En se basant sur la dimension personnelle, il est impossible de créer des référentiels capables de développer les ressources humaines. Par exemple, si nous considérons que le charisme est explicatif de la compétence, nous sommes obligé d'admettre que en dehors de recrutement, il n'ya pas de moyens d'agir sur les ressources humaines. En effet, soit une personne est charismatique ou non.

7-4-L'approche mixte

Jusqu'à présent, nous avons distingué trois approches permettant de mieux expliquer et d'appréhender la compétence à savoir : l'approche par les savoirs, l'approche par les savoirs faire et l'approche par le comportement et le savoir être. L'approche mixte consiste à appréhender la compétence par la combinaison des trois approches précédentes. Ainsi la compétence d'un individu s'explique par ses savoirs, ses savoirs faire et ses savoirs être. Mais habituellement encore cette approche présente des inconvénients.

Aussi, nous sommes amenés souvent à se poser des problèmes de frontières :

- Où s'arrête le savoir et où commence le savoir-faire ?
- Où s'arrête le savoir-faire et commence le savoir être ?
- Quelle est la frontière entre savoir- savoir-faire et savoir être ?

A ces questions s'ajoutent des problèmes d'homogénéité. Quand nous bâtissons un référentiel de compétence dans l'entreprise, en combinant savoir, savoir-faire et savoir être, nous débouchons sur des outils trop lourds qui tiennent plus de listing que de la référence.

Quand nous ne le faisons pas, nous accroîtrons la tendance vers l'hétérogénéité dans l'organisation. De fait, faire ou ne pas faire sont les deux problématiques. Outre les problèmes de frontières et d'homogénéité, nous notons celui de l'accumulation, en effet, quelle est la pondération des trois dimensions expliquant que nous agissons avec succès et compétence :

- L'accumulation des savoirs, dont nous ne savons pas s'ils sont et comment ils sont mobilisés ?
- L'accumulation de savoirs faire qui ne sont qu'une liste d'activités.
- L'accumulation de savoirs être, dont nous ne savons ce qu'ils sont.

En effet, dans ce cas de figure, la notion de la cumulation nous semble équivoque pour

comprendre la compétence.

7-5-L'approche cognitive

Cette dernière approche présente la compétence comme étant la capacité à résoudre des problèmes de manière efficace dans un contexte donné, cela veut dire que l'efficacité n'existe pas en soi, mais elle est liée au contexte. De la compétence finalement n'est pas ce que nous faisons, mais comment nous parvenons à la faire efficacement. Cela veut dire que la compétence précède l'action, ce n'est pas l'action elle-même. Ceci nous amène aux stratégies de résolution de problème mise en œuvre pour agir. En effet, ces stratégies sont au cœur de la compétence.

- ❖ Les compétences se caractérisent dans cette approche comme suit :
- ❖ La compétence n'existe pas en soi, elle est toujours située par rapport à un problème dans un contexte donné.
- ❖ La compétence n'est pas une succession ou accumulation de compétences particulières.
- ❖ Elle est la combinaison originale de plusieurs aspects entre autre cognitifs dans un contexte donné.

Il existe une compétence particulière qui guide l'acteur par rapport aux autres : ce sont les démarches intellectuelles. La compétence cognitive forme des configurations originales et explicatives de la réussite dans l'action : le savoir-référence, la relation au temps-espace, l'interaction relationnelle.

- ❖ ***Les savoirs références*** correspondent aux connaissances déclaratives conservées en mémoire longue. (Ne pas s'intéresser aux connaissances déclaratives qui disparaissent dès que le contexte change, exemple en cas de mobilité.)
- ❖ ***La relation au temps et à l'espace*** permet d'analyser les formes, et complexité qui caractérise un emploi.
- ❖ ***La relation à l'espace*** fait référence à l'ensemble des éléments à prendre en considération lors de la résolution du problème.
- ❖ ***La relation au temps*** renvoie aux projections au moment où il faut agir.
- ❖ ***L'interaction relationnelle*** concerne les relations nécessaires permettant une meilleure résolution des problèmes.

Toutefois, cette démarche cognitive présente aussi ses limites ; elle n'est pas facile à communiquer puisqu'elle décrit des automatismes inconscients, non perçus et spontanés d'un individu. Elle est plus qualitative que quantitative. Quand il s'agit d'évaluer les emplois, de les classer, elle est sans intérêt. Elle est en conflit avec la formation professionnelle classique, puisque la compétence cognitive se construit dans l'action, sur le terrain face à une situation.

8- Les enjeux de la compétence :⁸²

Il existe trois types d'enjeux pour les compétences qui sont :

8-1- L'enjeu économique : Face au défi de la mondialisation et à une concurrence exacerbée, les entreprises recherchent une plus grande adaptabilité (modification des termes de l'échange, performance accrue...). La notion de capital humain prend alors tout son sens : les compétences acquises deviennent un enjeu économique et devant les coûts engagés pour les obtenir, les entreprises attendent un retour sur investissement, la notion de capital humain renvoie, par analogie, à la notion de capital (le travail étant un facteur de production) et à la capacité des hommes à produire une valeur ajoutée irréductible à leur seule force de travail.

8-2- L'enjeu organisationnel : L'importance prise par la notion de compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement de ces compétences. L'organisation devient un acteur de l'accroissement des compétences lorsque elle permet le développement des compétences des salariés qu'elle emploie, on parlera dans ce cas d'organisation « qualifiante », elle sera dit « apprenante » lorsque l'intérêt portera sur les processus collectifs de création, de diffusion, d'assimilation des connaissances et de savoir-faire dans l'organisation.

8-3- L'enjeu sociétal : La législation en vigueur a renforcé la responsabilité sociale des entreprises en insérant dans la loi l'exigence de l'employabilité. Dorénavant, il revient aux organisations de mettre en œuvre les moyens dont elles disposent pour assurer aux salariés la mise à jour et le maintien de leur compétences tout au long de leur carrière. Ce souci de l'employabilité, très intimement lié à la notion de compétence, n'étant plus possible, les salariés

⁸²Laetitia LETHIELLEUX.op.cit.,p46.47.

doivent être en mesure de répondre aux attentes du monde de travail au moment où ils ont perdu l'emploi qu'ils occupaient auparavant, donc le salarié est amené à devenir un acteur de son parcours professionnel au côté de son entreprise .

Donc la FPC permet d'accompagner les mutations voulues ou dues aux évolutions de l'environnement socio-économique à un moment où les changements technologiques sont de plus en plus rapides et le monde des affaires en perpétuel dynamisme

Section 2 : l'impact de la formation sur le développement des compétences

1. Les principes à respecter pour que la formation soit au service du développement des compétences :

Selon Daniel Pernin,⁸³ la formation du développement des compétences, comprend cinq Principes.

1-1 Situer la formation dans un processus éducatif:

Pour être efficace, la formation doit prendre place dans un processus éducatif qui commence par le déclenchement de l'intérêt pour apprendre et qui aboutit à un perfectionnement continu sur le terrain.

L'émergence de l'intérêt de l'individu est fonction de multiples facteurs, parmi lesquels la curiosité et la conscience des enjeux jouent un rôle important, comme il dépend aussi des caractères de l'environnement à savoir : l'attitude de la hiérarchie et des collègues qui renforce et réduit la propension initiale de chacun.

L'acquisition des concepts de base peut se faire suivant des pédagogies simples tout en utilisant des méthodes inductives, partant de l'expérience de chacun

⁸³ MICHEL BARTHOD, Daniel Pernin et autre « *développement des compétences et stratégies de l'entreprise* », édition d'organisation paris 1987, p112.

Le premier contrôle sur le terrain suppose que la situation d'apprentissage soit suffisamment simplifiée pour qu'on ne se perde pas, qu'on ne soit pas dépassé, et qu'on soit suffisamment proche de la réalité, car il faut relier la théorie aux bases pratiques des formés.

L'approfondissement des concepts de base se nourrit de premières expériences choisies pour leurs simplicités et leurs valeurs significatives, elle dépend de la souplesse d'esprit et de la qualité de compréhension des formateurs.

Le Contrôle dans une situation réelle : c'est un test à la fois qui touche à la pertinence des concepts et du degré d'apprentissage du formé pour pouvoir identifier la situation et les cas d'application des procédures

Entraînement contrôlé sur le terrain : c'est l'apprentissage qui se développe au fur et à mesure de l'apparition de cas nouveaux, ce contrôle est celui des faits que l'organisation utilise pour marquer la réussite ou l'échec du formé ;

1-2. Promouvoir le bon usage de la formation :

Le responsable de la formation doit susciter l'attention du personnel en leur montrant Combien les actions de formation ont permis de réussir, et de réussir à moindre frais, en argent et en temps. Mais aussi attirer l'intérêt en mettant en évidence les écarts existants entre les objectifs opérationnels et les défauts de compétences tout en montrant en quoi la formation peut contribuer à combler les défauts qui peuvent exister.

1-3. Établir des cahiers de charge:

Il s'agit d'établir un contrat qui lie le maître d'ouvrage et le maître d'oeuvre. Le bon cahier des charges est celui qui traduit la compréhension réciproque des objectifs de l'administration et les contraintes professionnelles de la formation.

1-4. Concevoir une action de formation adaptée:

Dans le but de monter une opération de formation efficace, il convient à son responsable de savoir combiner et choisir entre les formules qui conviennent le mieux aux besoins précis d'acquisition de compétences.

1-5. Choisir les actions prioritaires:

Comme toutes les opportunités d'investissement, les opérations de formation sont en général trop nombreuses pour que l'administration choisisse les plus indiquées .ces choix des actions retenues sont faits par les organisateurs de la formation.

2- L'impact des actions de formation sur le développement des compétences :

Dans une logique de compétence, l'investissement formation est un facteur clé de compétitivité, la formation répond à la fois aux attentes du personnel et aux besoins de l'entreprise. Elle contribue au premier chef à l'atteinte de leur objectifs et satisfaction professionnelle, et à la performance économique, en prenant en compte l'évolution des métiers. La formation aussi aide au maintien de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requises, elle permet à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'adaptation de leurs emplois.

On citera aussi parmi les impacts de la formation⁸⁴:

- ❖ L'enrichissement du capital intellectuel de l'entreprise ;
- ❖ L'adaptation des salariés aux changements structurels et à la modification des conditions de travail impliquées par l'évolution technologique et l'évolution contexte économique ;
- ❖ La détermination et l'assurance des innovations et des changements des compétences et l'entreprise ;
- ❖ L'acquisition des compétences professionnelles à ceux qui n'en ont pas ou le développement de celles du personnel qualifié.
- ❖ L'amélioration de l'efficacité immédiate ou le suivi de l'évaluation des qualifications.
- ❖ L'élaboration du plan individuel de développement des compétences.

⁸⁴ GANTER-COUDREC Martine et BORDERES Charles, «évaluation des services et gestion », Editions CEDIP, Paris, 2004, P.5

3-Les critères d'évaluation :

Pour réussir et assurer la qualité de la démarche d'appréciation des actions de la formation, il convient de définir des critères, lesquels permettent d'atteindre les objectifs fixés.

Selon **B.Etienne, D.C. Francis, Marie-Christine**⁸⁵, les critères d'évaluation sont définis comme suit :

3-1-L'efficacité:

Déterminer l'efficacité d'une action de formation, c'est mesurer le degré d'atteinte des valeurs-cibles, en regard des objectifs fixés (dans le cahier des charges).

Pour que cette évaluation soit possible, il est nécessaire de mettre en relation :

- ❖ Les objectifs de formation visés par le projet;
- ❖ Le niveau et la qualité des apprenants au départ de la formation;
- ❖ Le niveau des apprenants à l'issue de la formation;
- ❖ Le temps nécessaire pour atteindre le niveau final

3-2-L'efficience :

Évaluer l'efficience de la formation revient à chiffrer le retour sur investissement(R.O.I), sur la base d'un rapport coût-efficacité. En fait. Il s'agit de mesurer les effets que le changement produit sur l'apprenant et l'impact de ces effets sur l'organisation à laquelle il appartient.

3-3-La cohérence :

S'interroge sur la stratégie et les méthodes: les moyens, activités, résultats attendus :

- Vont-ils permettre d'atteindre les objectifs visés ?
- Sont-ils cohérents les uns avec les autres (**cohérence interne**)?
- Sont-ils adaptés au contexte du projet (**cohérence externe**) ?

⁸⁵BEAUDOUX Etienne, DOUXCHAMPS Francis, Marie-Christine « *Cheminement d'une action de développement : de l'identification à l'évaluation* » L'Harmattan, 1992, Paris. p.167.

3-4-La pertinence :

Examine l'adéquation entre les objectifs d'un projet et les spécificités de la situation sur laquelle il se propose d'agir, ces objectifs sont-ils « intelligents » au regard du contexte de l'action ? Sont-ils compatibles avec le contexte? Etc.

3-5-La mesure de l'impact :

Est celle des effets directs, indirects et induits des résultats du projet, en effet par l'analyse de l'impact, on entend une appréciation sur tous les effets d'une action sur l'environnement au sens le plus large technique, économique, social, politique, écologique.

3-6-La viabilité : (La durabilité ou la reproductibilité)

S'attache aux effets à long terme du projet, et à la pérennité de ses résultats et de ses effets. L'analyse de la viabilité consiste à apprécier la capacité des actions à se poursuivre de manière autonome, on apprécie ici leurs chances de survie lorsque les appuis extérieurs auront cessé.

4- Les modèles d'évaluation de la formation

Le modèle d'évaluation de la formation le plus souvent utilisé dans les entreprises est le modèle à 4 niveaux du chercheur américain Dr Donald Kirkpatrick, mais on trouve aussi d'autres modèles tels que celui de Jacques Soyer ou encore celui de Alain Magnien, tous, ces modèles ont la même finalité qui est de mesurer l'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences des salariés et son rôle de changement des comportements et d'attitudes des individus ainsi que les résultats de la formation sur les performances financières de l'entreprise.

1-Les quatre niveaux d'évaluation du Dr Donald Kirkpatrick⁸⁶

Le modèle de Kirkpatrick se concentre exclusivement sur l'évaluation des produits et des résultats de la formation, tels que l'impact sur les comportements au travail, l'impact social ou

⁸⁶ Kirkpatrick D.L. and Kirkpatrick J.D. Evaluating Training Programs: The Four Levels, BerrettKoehler, 3rd edition.(2006),

l'impact sur les résultats financiers. Kirkpatrick développe en 1959 dans une série d'articles dans la revue « Training and Développement » le modèle le plus cité dans la littérature sur l'évaluation de la formation. Il repose sur l'évaluation des acquis, de l'apprentissage, du transfert, et du résultat. En voici les détails :

Niveau 1. Les réactions

Elle consiste à obtenir les réactions des participants à la fin de la formation ou peu de temps après, donc « à chaud ». Généralement faite par questionnaire, cette évaluation est de nature perceptuelle et porte sur les sujets suivants : la qualité de l'organisation de la formation, la qualité de son contenu et la qualité du formateur. On peut aussi y trouver des questions sur la pertinence et la capacité de la formation à atteindre les objectifs d'apprentissage (définis lors de la conception du programme), ainsi que son utilité future.

Kirkpatrick l'appelle « la mesure de la satisfaction des clients », il s'agit d'une évaluation de la pédagogie. Comment ont réagi les formés à l'issue de la formation ? Ont-ils apprécié celle-ci ? En sont-ils satisfaits ? À ce niveau, il s'agit d'évaluer la manière dont les participants ont réagi à la formation. En résumé le niveau 1 de l'évaluation nous renseigne sur les sujets suivants :

- Satisfaction quant à l'organisation du programme de formation
- Satisfaction quant au contenu
- Satisfaction à l'égard du formateur
- Perception de la pertinence, de l'utilité et de la capacité de la formation à atteindre ses objectifs

Les réponses à ces questions étaient généralement corrélées avec la satisfaction globale à l'égard du programme de formation (mesurée par un énoncé comme celui-ci : « globalement, je suis-peu, modérément, hautement, entièrement-satisfait de la formation »). Cela est dû à l'effet de halo, cette impression générale que la personne développe assez rapidement dans sa tête et qui vient colorer les réactions aux différents stimuli qui lui sont présentés. C'est pour cela nous suggérons de retenir que l'indicateur de satisfaction globale dans le tableau de bord de La contribution de la formation dans la performance de l'entreprise

Niveau 2 :L'apprentissage

L'évaluation à ce niveau porte sur les changements d'attitudes et sur le développement des connaissances et compétences des participants. Qu'ont appris les formés à l'issue de la formation ? Quelles connaissances, habiletés et/ou (savoir, savoir-faire, savoir être) ont été acquis ? Les objectifs pédagogiques ont-ils été atteints ? Il s'agit ici de l'évaluation pédagogique.

Habituellement, l'évaluation est dite « normative » lorsque son résultat est comparé aux résultats obtenus par un groupe. Elle est dite « critère » lorsque son résultat est comparé à un critère. En fonction du moment de l'évaluation (ou de son objectif), la typologie suivante peut être proposée :

- **Évaluation-pronostic** : elle a pour fonction d'établir, à partir d'épreuves standardisées, une estimation des chances de réussite d'une personne dans une performance ultérieure.

- **Évaluation-diagnostic** : évaluation qui, avant une action de formation ou une séquence d'apprentissage, a pour but de produire des informations permettant d'ajuster la formation au profil formé.

- **Évaluation formative** : évaluation elle permet à l'apprenant, au cours ou au terme d'une phase d'apprentissage, de repérer ses progrès, d'identifier ses points forts, mais aussi de comprendre ces propres difficultés et d'y remédier en connaissance de cause. Le formateur doit aider à cette compréhension et, au besoin, proposer les remédiations nécessaires.

- **Évaluation sommative** : évaluation ayant pour but de sanctionner (positivement ou négativement) une activité d'apprentissage afin de comptabiliser ce résultat en vue d'un classement, d'une sélection, d'une certification ou d'une validation.

Ce deuxième niveau permet de mesurer l'apprentissage réalisé par les stagiaires. Les systèmes d'éducation ont inventé la mesure de l'apprentissage la plus objective (ou la moins subjective) possible : cela s'appelle l'examen. La note obtenue à un examen ou un test valide, c'est-à-dire en lien étroit avec les objectifs de l'apprentissage, constituera toujours la meilleure (ou la moins mauvaise) mesure de l'évaluation de l'efficacité d'une formation du niveau 2. C'est donc une telle mesure que nous recommandons de mettre dans le tableau de bord

En réalité il est rare que l'on fasse passer un test après la formation. Il faut donc faire autrement. Nous proposons de demander aux stagiaires de faire une auto-évaluation et de la valider en demandons à leur supérieurs immédiat de répondre aux mêmes questions. Prenons l'exemple : Une formation intitulée : « comment améliorer la performance commerciale de mon magasin ; et destinée à des directeurs de magasin avait pour objectif de leur apprendre à :

- Analyser la performance commerciale du magasin ;
- Elaborer un plan d'amélioration de cette performance ;
- Mettre en place un plan ;
- En évaluer les résultats.

Quelques semaines après la formation, ces quatre objectifs seront présentés aux stagiaires sous la forme d'énoncé tels que : « je sais analyser..., je sais élaborer..., etc. », accompagné d'une échelle de 1 à 4 : (1) pas du tout, (2) à peu près, (3) bien, (4) parfaitement.

Chaque stagiaire fournira donc quatre notes. Additionnées, elles fourniront un score d'apprentissage individuel (par exemple : 13 /16). En additionnant ces derniers et en divisant par le nombre de stagiaires, on aura un score moyen d'apprentissage (par exemple : 12,4 /16

Niveau 3. Le transfert

A ce niveau on évalue les changements de comportement au travail. Il s'agit de savoir si la personne fait mieux son travail suite (ou grâce) à la formation. Cette évaluation devra se faire quelques mois après afin de donner au stagiaire l'occasion de mettre en pratique ce qu'il a appris.

Certain seront tentés de coupler cette évaluation à l'entretien annuel d'appréciation, afin de ne pas trop solliciter les employés et leurs supérieurs hiérarchiques. Ce n'est évidemment pas la meilleure solution car le système n'a pas été conçu pour évaluer l'efficacité de la formation.

. Est-ce que les formés utilisent ce qu'ils ont appris en formation à leurs poste de travail ?
Quels comportements nouveaux ont été mis ou adoptés ?

L'évaluation à ce niveau porte sur les changements d'attitudes et sur le développement des connaissances et de compétences des participants. L'évaluation idéale du niveau 3 est l'observation puis l'enregistrement des changements de comportements. Par exemple, suite à une

formation sur la manière de disposer les articles dans un magasin, c'est l'observation du rangement des allées et la cotation de ces observations qui donnera la meilleure estimation des progrès réalisés. Ou après une formation d'un groupe à la gestion des conflits interpersonnels, c'est l'enregistrement de la diminution des conflits portés à l'attention/ réglé par la DRH qui constitue la bonne mesure de l'efficacité de la formation.

Lorsqu'on ne peut atteindre cet idéal, on doit recourir, comme au niveau 2 de l'auto-évaluation des changements comportementaux ou /et à leur évaluation perceptuelle

. Reprenons notre exemple de formation à la performance commerciale, nous demanderions au directeur du magasin qui a suivi la formation de se prononcer sur les quatre aspects de la formation, sur une échelle de 1 à 4, (1) difficilement, (2) adéquatement, (3) bien, (4) très bien. Cela donnerait : « depuis la formation, (1) j'analyse...la performance commerciale de mon magasin ; (2) j'élabore...des plans d'action ; (3) je mets en place...des plans d'action...(4) j'évalue...les résultats ... ». Les mêmes calculs de transformation que ceux utilisés au niveau 2 devraient être fait afin d'arriver à un indicateur d'amélioration de la performance individuelle qui sera inclus dans le tableau de bord.

Si l'on ne peut interroger qu'une seule fois par an les stagiaires, et ce à l'occasion de l'entretien annuel d'appréciation, nous suggérons d'inclure dans le formulaire d'appréciation quelques questions sur l'impact perçu des formations (par exemple : « les formations que j'ai suivies cette années m'ont permis d'améliorer ma performance, ou la qualité de mon travail, (1) un peu, (2) sensiblement, (3) beaucoup, (4) considérablement) ».

Niveau 4. Les résultats organisationnels

A ce quatrième niveau, l'évaluation porte sur des résultats finaux, quantitativement mesurables et directement liés au programme de formation. Il peut s'agir d'une croissance de la production, d'un gain de qualité, d'une baisse des coûts, d'une diminution de la fréquence des accidents, d'une baisse du taux d'absentéisme, etc.

À ce niveau, on veut mesurer ce qui a changé, non pas chez les salariés formés, mais dans l'unité ou l'établissement où ils travaillent, voire dans l'entreprise au complet. On veut mesurer

l'amélioration des résultats concrets, en s'appuyant sur l'idée que le développement du capital humain contribue ultimement à l'amélioration de la performance de l'organisation.

On inclura dans le tableau de bord des indicateurs de productivité humaine, qualité de service, qualité de production, chiffre d'affaires, maîtrise des coûts, économies réalisées, etc.

➤ *Productivité humaine*

Les indicateurs de productivité humaine (ou productivité du travail) sont nombreux. Ils consistent généralement à diviser une mesure de résultat de l'activité de l'entreprise (ou d'une unité au sein de celle-ci) par son effectif. Voici quelques exemples de tels indicateurs :

- ❖ Chiffre d'affaire/personne
- ❖ Nombre de plainte réglées/personne (par an, par mois, etc.)
- ❖ Nombre de dossiers traités/personne (par an, par mois etc.)
- ❖ Nombre de défaut de qualité/personne (ou par équipe).
- ❖ Perte de matière première/personne

➤ *Qualité de service*

La qualité de service se mesure en posant des questions à des clients ou en demandant à un « client mystère » de noter un certain nombre de points lors d'une visite d'un magasin. Voici une liste de sujets qui sont abordés dans les enquêtes de satisfaction de la clientèle :

- ❖ Qualité de l'accueil
- ❖ Première impressions
- ❖ -Qualité de conseil de vente
- ❖ Ambiance - Délais de service
- ❖ Facturation
- ❖ Qualité de l'écoute
- ❖ Flexibilité

➤ *Qualité de produit*

La qualité d'un produit se mesure par :

- ❖ Le nombre de défaut de fabrication

- ❖ Le nombre de retours de produits défectueux
- ❖ L'appréciation de la qualité du produit par les clients
- ❖ Les classements de produits concurrents effectués par des experts.

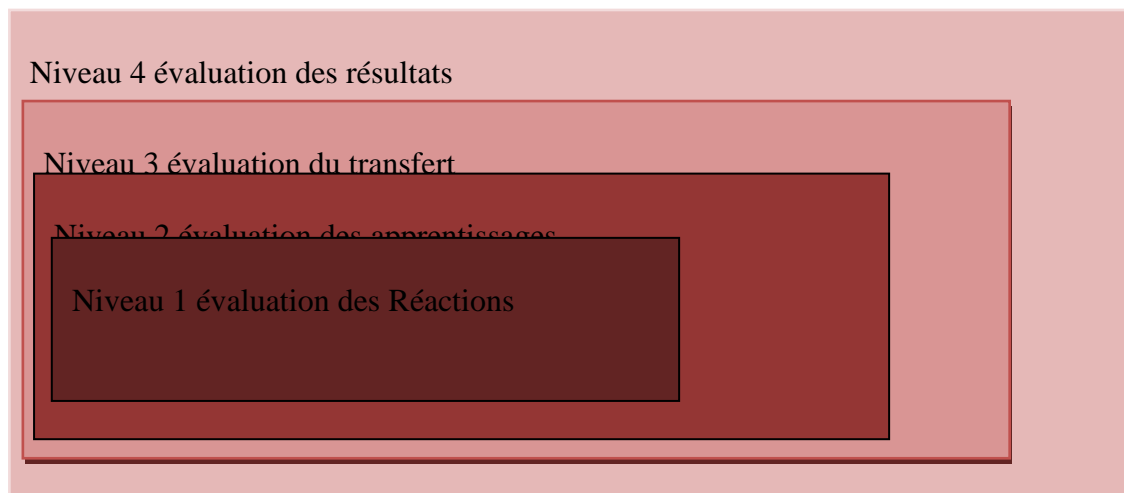
Maîtrise des coûts

Une meilleure maîtrise des coûts se traduit par des économies. Si cela est approprié, c'est-à-dire si des formations peuvent conduire à des réductions des coûts dans le tableau de bord formation.

Par exemple, la réduction :

- ❖ Des pertes de matière première (exprimée en valeur) ;
- ❖ De la démarque inconnue ;
- ❖ Des consommations ou achats ;
- ❖ Des coûts de la main d'œuvre ;
- ❖ Des achats de services externes.

Schéma 4:Modèle d'évaluation de la formation de Kirkpatrick



Catégories d'évaluation. Pour Kirkpatrick, plus le niveau est élevé et plus l'information est pertinente et utile pour les preneurs de décision. Par contre, plus le niveau est élevé et plus l'information est difficile à obtenir. Kirkpatrick fait également l'hypothèse qu'il existe une relation de causalité entre les niveaux : pour que les résultats soient bons à un niveau donné, il faut que la formation ait abouti à de bons résultats dans les niveaux précédents. Kirkpatrick conseille également de toujours évaluer les quatre niveaux lorsque l'on analyse un programme de formation

2-L'évaluation de la formation selon JEAN-Marie Peretti

Les pratiques dominantes de l'évaluation de la formation sont en dehors de celles qui débouchent par une seule estimation du niveau de satisfaction des stagiaires. Celui-ci est largement lié à des facteurs d'ambiance du stage, tels que l'environnement, la personnalité de formateur... ce qui est à l'évidence à moyen insuffisant. On peut distinguer trois niveaux d'évaluation : celui de l'acquisition effective pendant le stage, de connaissance et de savoir-faire nouveau, celui de transfert de ces apprentissages dans la pratique professionnelle et celui de l'évaluation des effets de ce transfert sur les performances de l'entreprise.¹ Cette évaluation ne peut se faire qu'en fonction des objectifs assignés à l'action. Ces objectifs sont à court, à moyen et à long terme ⁸⁷

2-1- Evaluation à court terme : Il faut observer l'acquisition effective de connaissance, l'évaluation consistera ici à observer l'acquisition effective de connaissances, de savoir-faire ou comportements à partir d'objectifs définis de façon opératoire (à la fin de la formation, le stagiaire doit être capable de...), les capacités étant formulées en terme de comportements observables et mesurables.

2-2- Evaluation à moyen terme : L'effet attendu de la formation s'inscrit dans la réussite de projet d'investissement et de changements organisationnels, la formation doit éviter des risques (non-maitrise des délais, des couts, des objectifs de productivité), la formation est une mesure de prévention, elle contribue à réduire des risques, elle a également des objectifs d'augmentation des compétences.

2-3- Evaluation à long terme : La formation étant reconnue comme variable stratégique, l'évaluation de sa portée à long terme est nécessaire, l'évaluation porte sur :

- La cohésion stratégique de formation/ stratégique de l'entreprise
- La diffusion de système de valeur de projet d'entreprise
- La prévention des inadaptations, en particulière pour éviter de marginaliser certaines population de l'entreprise du fait des évolutions technologiques

⁸⁷JEAN-Marie Peretti, op.cit, p426 -427.

- L'attention portée aux catégories sensibles, qu'il s'agisse des populations non qualifiées ou de l'encadrement « maison » non diplômé.

3-Les formes d'évaluation de la formation selon jacques soyer :⁸⁸

Evaluer avec sérieux impose, au moment du montage de l'action, de fixer des objectifs : les objectifs finals, les objectifs de formation et les objectifs pédagogiques. Cette introduction évoque déjà quelque type d'évaluation. Elle montre que nous n'accorderons pas la même valeur à chacun. Nous proposons trois grands types d'évaluation :

- ❖ La pseudo-évaluation
- ❖ L'évaluation par objectif
- ❖ Les approches complémentaires

a)La pseudo-évaluation

Certaines pratiques d'évaluation échappent à la logique de la gestion par objectifs, nous parlerons de pseudo-évaluation

1-L'évaluation « à chaud »

Il s'agit de mesurer un ressenti des stagiaires ou leur degré de satisfaction. Les questions peuvent porter sur le comportement de l'animateur ; dans ce cas, l'animateur est le sujet sur lequel porte la mesure. Les questions peuvent également porter sur d'autres aspects de l'action (outils pédagogiques, conditions matérielles, etc.).

Cette évaluation « à chaud » peut se faire oralement en groupe ou individuellement par écrit. Il est souhaitable de commencer par une phase individuelle écrite. Une bonne formule consiste, dans un premier temps, à demander au groupe de déterminer les critères sur lesquels il souhaite faire porter l'évaluation. Pendant cette phase le formateur peut quitter la salle et laisser le groupe travailler seul. Ensuite chacun fait son évaluation individuelle écrite en suivant le schéma construit. Les écrits de chacun sont ramassés pour être remis au formateur, puis un échange a lieu en groupe afin d'établir une synthèse des évaluations individuelles et de permettre à l'animateur de réagir.

⁸⁸Jacques soyer,op.cit ,pages325-340

Cette pseudo-évaluation ne présente pas un grand intérêt, sauf au démarrage d'une nouvelle action pour détecter les grosse erreurs ou dérives.

2-L'évaluation « a tiède »

Le rapport de stage peut être utilisé pour la pseudo-évaluation des stages individuels externes. Il est utile pour une meilleure connaissance des organismes de formation et de leurs produits. Il vise l'amélioration des achats des stages individuels.

3-L'évaluation « à froid »

Réalisée quelques semaines après le déroulement de la formation, elle présente un plus grand intérêt. Les mêmes questions que pour l'évaluation à chaud peuvent être posées, mais en plus, il est possible d'obtenir des informations sur la mise en pratique des enseignements reçus, sur la qualité du suivi assuré par les managers, sur les diverses retombées de la formation. Enfin elle est moins soumise aux effets du climat de la session.

b) L'évaluation par objectifs

Il s'agit de la plus pertinente, c'est elle qui permet, à la suite de l'action de formation, de déterminer si les objectifs ont été atteints. Trois types d'objectifs sont à évaluer :

- ❖ Les objectifs pédagogiques
- ❖ Les objectifs de formation
- ❖ Les objectifs finals

Cette évaluation consiste à mesurer les résultats de la formation, ses effets, et non pas à mesurer le (comment ça s'est passé ?) ni le degré satisfaction des stagiaires avec les traditionnelle question de l'évaluation a chaud, portant sur la qualité l'intendance ,sur celle de l'animateur ,sur celle des supports pédagogique, etc.

L'évaluation par objectifs exige de partir d'une demande claire, émis par le comantataire, quels sont les effets escomptés, une réduction des erreurs, une augmentation des ventes, une baisse des accidents du travail, un bénéfice économique, etc. ?Les managers avec les futurs formés définissent les comportements de travail qui provoqueront ces résultats,

Enfin, le pédagogue établit la liste des capacités nécessaires aux comportements attendus, effet, comportements et capacité se presenta la mesure et a l'analyse critique. Seule l'évaluation par objectifs permet de réaliser de réels progrès. Les autres formes d'évaluation seront

uniquement conduite a titre complémentaire

1-L'évaluation des objectifs pédagogiques

Placée sous la responsabilité du formateur, qui pourra la réaliser avec différents moyens : questionnaires de contenu pour contrôler les acquis, tests-resettes pour déterminer l'évolution des savoirs, exercices pratiques pour les savoir-faire... Une bonne formule consiste à demander au groupe de produire une réalisation.

La mesure porte sur le stagiaire : est-il capable de ... ? Elle permet de mesurer la qualité des choix pédagogiques : approche, attitude, méthodes, techniques et outils. Si l'opération comporte une suite de stages identiques suivis par des groupes différents, l'évaluation réalisée à la fin de chaque stage permet, si nécessaire, de « corriger le tir ».

Deux aspects du métier de formateur sont concernés par cette évaluation : celui de concepteur et celui d'animateur. Souvent concepteur et animateur ne font qu'un, mais ce n'est pas toujours le cas et il peut être intéressant de disposer d'outils permettant l'évaluation des seules capacités d'animation.

La mesure des savoirs avant et après le stage se heurte à des freins psychologiques, aussi se pratique-t-elle plus rarement. Toutefois des questionnaires d'auto-évaluation sont mieux admis, l'évolution globale du groupe peut être affichée.

Pour que ce type d'évaluation ait une réelle utilité, il est nécessaire que l'action de formation en cause soit répétitive ou que l'animateur puisse tirer des enseignements de sa pratique pour de futures actions proches de celle mesurée.

2-L'évaluation des objectifs de formation

Elle est placée sous la responsabilité du manager. La formation n'est déjà plus le seul élément en cause : il s'agit en fait de mesurer les résultats d'une coopération entre plusieurs acteurs : le (s) formateur le (s) manager (s), voire même les formés. En effet, l'atteinte des objectifs de formation ne peut se constater que quelques mois après la fin de l'action, à la suite de la phase de suivi qui contribue, avec la mise en application sur le terrain, pour une large part à la réussite ou à l'échec de la formation. L'évaluation porte donc sur la formation et son suivi.

Chaque action est spécifique, les outils d'évaluation le sont également. La mesure porte sur les comportements au travail : le formé fait-il une chose qu'il ne faisait pas ou la fait-il

différemment ? Ne fait-il plus ce qu'il faisait avant, parce que c'est devenu inutile ou nuisible ?

L'objectif de formation peut se formuler de la façon suivante : « à l'issue de la formation et de la phase de suivi, nous pouvons constater, chez le formé, les comportements suivants ... ». Il correspond à des effets directement observables chez le formé, alors que l'objectif final correspond à des effets que l'on peut mesurer, après coup, sur les « sorties » du système du formé.

La mesure des objectifs de formation présente surtout l'intérêt d'agir comme un levier de changement. La mesure agit sur le comportement du formé et de sa hiérarchie. C'est d'ailleurs peut être pourquoi l'un et l'autre tombent d'accord pour éviter cette évaluation. Nous avons souvent constaté, quelque mois après l'action, le refus de la mesure que nous proposons. C'est aussi pourquoi il est nécessaire d'introduire, dans les plans sérieux d'évaluation, des groupes témoins pour annuler l'effet de la mesure (appelé effet Hawthorne).

3-L'évaluation des objectifs finals

Elle correspond à une responsabilité du prescripteur de l'action. Elle permet de mesurer les résultats de l'ensemble de l'action de changement. Elle est pratiquée plusieurs mois après la fin de la formation, lorsque toute la population a été formée et que la hiérarchie a pris le relais sur le terrain pour faire appliquer le contenu de la formation.

Elle peut réaliser par observation de certains critères de production (les quantités produites, le nombre d'erreurs de rebus, le chiffre d'affaires...) ou d'indicateurs économiques (la mesure d'un gain, le calcul d'un retour d'investissement...)

D'une autre manière, elle peut se faire par observation de certains indicateurs sociaux (le turn-over, les taux d'accident de travail, l'absentéisme, les demande de mutation, le pourcentage de poste de travail pourvus par promotion interne, les résultats des audits de climat...). L'approche systématique montre que la formation ne peut être considérée comme le seul facteur de changement de l'organisation. D'autres systèmes peuvent avoir une influence sur le changement, d'autres acteurs sont concernés. L'évaluation des objectifs finals va donc apprécier la qualité de la mise en œuvre coordonnée de l'ensemble de ces facteurs.

Seul Un plan méthodologique lourd (souvent irréalisable en raison de la trop petite taille des populations en cause) permettrait d'allouer à chaque facteur sa part de responsabilité sur le résultat final, mais on se contente généralement d'une évaluation subjective du poids de chaque facteur. Est-il d'ailleurs indispensable d'apprécier l'influence de chaque facteur...

La mesure de l'atteinte des objectifs finals et sa publication, en cas de succès, servira de renforcement positif. Les nouvelles habitudes prises seront plus aisément maintenues.

c) Les approches complémentaires

Il n'est pas toujours possible de se fixer des objectifs vraiment quantifiables. De plus pour certaines formations, aucune définition des objectifs n'est faite, il en est ainsi de la plupart des formations « culture d'entreprise ». Pour apporter une preuve de l'efficacité de la formation, le responsable formation peut être amené à utiliser d'autres approches.

On peut établir un coût comparé entre deux formules, l'une avec formation, l'autre sans formation : Par exemple : une entreprise qui doit affronter des problèmes d'inadaptation de sa main d'œuvre à de nouveaux emplois, a le choix entre d'une part le licenciement des personnes inadaptées avec le recrutement d'un personnel qualifié et d'autre part la mise en œuvre d'une politique de formation visant le personnel actuel à la requalification. Chaque formule présente un coût que l'on peut comparer.

Des statistiques comparant des directions ou des entreprises peuvent servir d'éléments d'appréciation : Lorsque l'entreprise pratique des audits de climat, nous pouvons comparer l'évolution des réponses aux audits en fonction de la participation à certains stages. L'amélioration constatée au niveau des audits peut s'expliquer, pour partie, par les formations réalisées ; il reste toutefois difficile d'isoler le facteur formation des autres facteurs. Mais les croisements des résultats des audits par Direction, avec leur taux de participation aux différents stages, sont intéressants à analyser. Dans une entreprise la DRH est la plus assidue aux stages de management, c'est elle qui enregistre les meilleurs scores aux audits de climat, est-ce un hasard ? Les détracteurs pourront toujours dire que si la DRH s'inscrit aux stages, c'est parce qu'elle est plus ouverte à ces questions. Il est alors indispensable de disposer de résultats d'audit sur plusieurs années de façon à pouvoir comparer les résultats, d'une même population, avant et après formation.

Une autre approche consiste à croiser des questions de l'audit de climat avec la participation du personnel à certaines formations. Par exemple :

- ❖ **Question a :** Dans quelle mesure comprenez-vous comment votre travail s'insère dans l'organisation et concourt à l'atteinte des buts qu'elle est fixée ?
- ❖ **Question b :** Dans quelle mesure la Charte de l'entreprise a-t-elle eu un effet positif sur les pratiques des uns et des autres ?

Dans le cas des formations managériales des changements d'opinion ou de savoir être, il est difficile de déterminer en fin de stage si le formé est capable de..., mais des questionnaires d'autoévaluation sont réalisables, il est demandé aux stagiaires de dire ce qu'ils feraient dans telle ou telle situation. Un style de direction peut ainsi être mesuré. Les résultats peuvent être affichés. Des comparaisons peuvent être faites entre populations différentes ou entre deux mesures : une en début de formation, l'autre en fin de stage. Nous pouvons alors mesurer une évolution des opinions des formés et contrôler que la progression se fait bien dans le sens souhaité.

Dans d'autres cas il est possible d'établir une relation entre la participation à certains stages et certains comportements des salariés :

- ❖ Inscription à certaines activités (stages de formation, séances d'information, etc.)
- ❖ Demande de mutation...

Diverses techniques statiques, comme la comparaison des fréquences, permettent de démontrer que les comportements sont significativement différents entre formés et non formés.

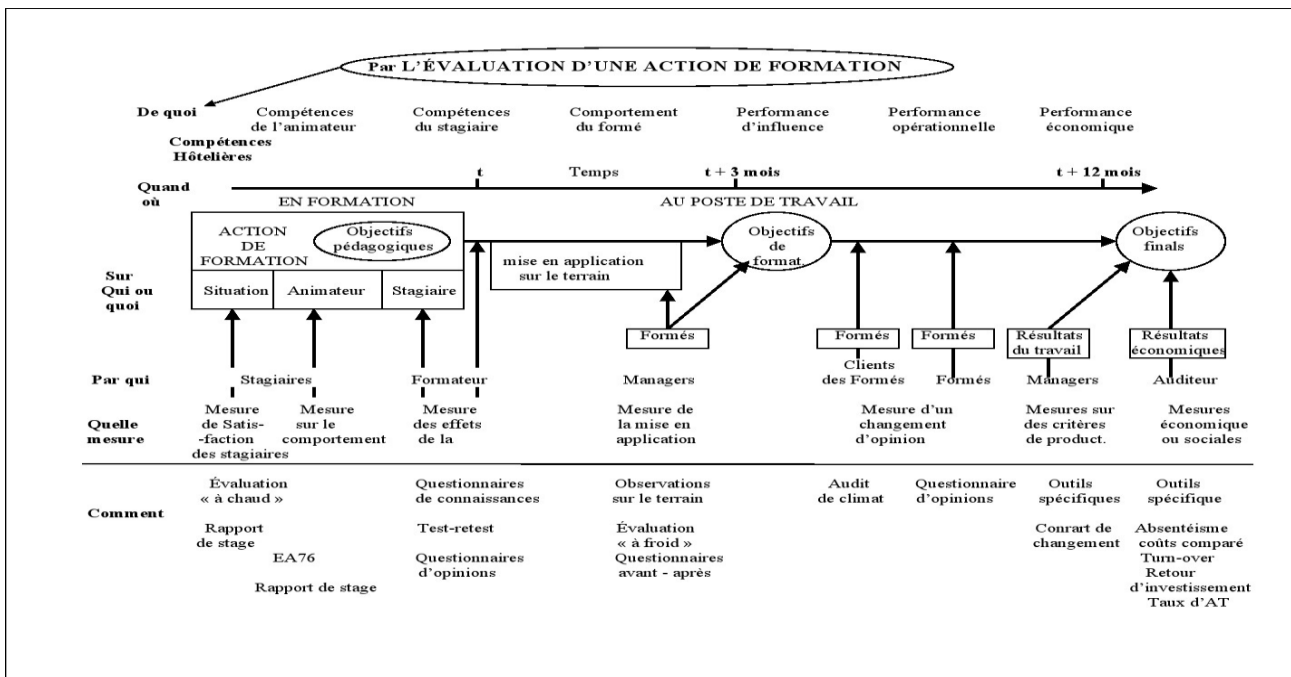


Figure 5:le schéma récapitulatif d'évaluation de formation (outils et méthodes)⁸⁹

⁸⁹ Idem.. P.259

5-Les outils d'évaluation en fonction du type de formation ⁹⁰

Comment évalue-t-on les différents types de formation ?

Nous faisons référence aux types de formation suivants :

- ❖ La formation adaptation
- ❖ La formation mobilité et gestion prévisionnel du personnel
- ❖ La formation outils intellectuels de base
- ❖ La formation culture d'entreprise,
- ❖ La formation liée à un projet

Chaque type de formation utilise des outils bien spécifiques dans sa démarche d'évaluation

5-1-Les outils d'évaluation pour la formation adaptation

Certains outils sont communs à l'ensemble des types de formation. Il s'agit de :

- ❖ **L'évaluation à chaud,**
- ❖ **Le rapport de stage** (conseillé pour la formation individuelle externe), certains de ces critères peuvent concerner l'animateur,
- ❖ **Les outils d'évaluation de l'animateur,**
- ❖ **Les questionnaires de connaissances** administre avant et après la formation et les formules test-restes,
- ❖ **Les questionnaires d'opinions.**

D'autres s'appliquent à la formation adaptation et à quelques autres types. Il s'agit :

- ❖ **Des observations sur le terrain**, soit des comportements de formés, soit des résultats de leur travail (au niveau des sorties) ;

Par exemple : une analyse des lettres écrites par les chargées de relations clientèle, avant et après une formation à la rédaction commerciale, fait apparaître :

- ❖ Une augmentation de la précision et de la synthèse, donc des lettres plus concises,
- ❖ Une nette diminution des mots et des formules identifiés comme « non-commerciaux »

⁹⁰ Idem .P332-341

Autre exemple : à la demande d'un responsable, une intervention est réalisée auprès du groupe composé du responsable et de ces collaboratrices ; ce groupe se fixe l'objectif d'améliorer le fonctionnement de ses réunions ; l'action débouche sur la mise en œuvre d'un plan d'action collectif, des améliorations sont constatées par le groupe, et peuvent être décrites objectivement.

- ❖ **De l'évaluation à froid**
- ❖ **Des questionnaires « avant-après »**
- ❖ **De l'audit de climat**, il permet par exemple de montrer des différences entre les réponses des personnes animées par les hiérarchiques formés et celles de personnes comparables mais animées par des hiérarchiques non formés ; il est également possible d'analyser les réponses des personnes qui ont suivi une formation donnée (leurs réponses sont-elles significativement différents ? Et la différence se réalise dans quels sens ?; cette technique s'applique plus particulièrement aux formations « culture d'entreprise » et « liées à un projet »
- ❖ **Des coûts comparés**
- ❖ **De l'analyse des progrès réalisés sur certains indicateurs** comme l'absentéisme, le turn-over, les taux d'accidents du travail (fréquence et gravité)
- ❖ **Le retour d'investissement**, ce nec plus ultra de l'évaluation n'est utilisable, dans certains domaines il peut tout à fait s'appliquer (formation commerciale, formation à la sécurité)

Par exemple : Deux magasins de vente ayant des chiffres d'affaires similaires, font l'objet d'une expérience ; le premier voit son personnel formé à une nouvelle technique de vente, la formation coûte 30000 Da le second ne reçoit aucune formation ; les deux magasins font l'objet des mêmes actions promotionnelles, on enregistre dans le premier un accroissement de la marge mensuelle moyenne de 10000 Da et de 5000 Da dans le second ; après 6mois la dépense de formation est amortie.

Autre exemple : Une usine perd 10000 Da chaque mois par une mauvaise qualité de fabrication, une action de formation est engagée, elle coûte 5000 Da ; au cours des 12 mois qui suivent les pertes sont réduites à 5000 Da par mois ; dix mois ont suffi pour rentabiliser la dépense de formation.

Pour les formations à la sécurité il est facile de démontrer les gains obtenus par la baisse des cotisations de l'entreprise

Ce type de démonstration n'empêche pas les détracteurs de la formation de vous dire que rien ne prouve que la formation qui est à l'origine de ces gains. Et ils ont raison. En effet les psychologues ont montré que le seul fait de se sentir observés augmente la performance. Il est alors nécessaire d'introduire dans les plans expérimentaux des groupes témoins qui reçoivent simplement un encouragement et à qui l'ont dit que leur résultat seront mesurés.

Dans le premier exemple des magasins, on utilise un troisième magasin comparable aux deux premiers et il reçoit une information sur le fait qu'il participe à une expérience d'augmentation des ventes. On constate chez lui une progression de 9000 Da de la marge mensuelle moyenne. Cette fois le retour d'investissement est de 30 mois et la formation n'a pas prouvé sa supériorité manifeste par rapport à une autre technique de mobilisation. Il reste au formateur à découvrir la formation qui généra le retour d'investissement souhaité par la Direction.

Enfin certains outils d'évaluation sont spécifiques à la formation adaptation. Il s'agit d'outils comme :

- ❖ **Le contrat de changement**, c'est un document qui est complété avant formation au cours d'un entretien entre le formé et son manager ; il stipule les objectifs précis à atteindre par la formation. Aussi, à l'issue de celle-ci, une évaluation de l'atteinte de ces objectifs peut être faite.
- ❖ **Le questionnaire « avant-après »** complété par les utilisateurs d'un service rendu par le formé

Par exemple : Les titulaires d'un poste situé en aval du poste des formés décrivent les comportements de leur collègue avant et après formation.

Autre exemple : Les collaborateurs de managers formés aux entretiens d'activité décrivent la situation vécue avant et après formation de leur responsable

5-2-Les outils d'évaluation de la formation mobilité (gestion du personnel)

Nous en reprendrons les outils spécifiques. Il s'agit :

- ❖ **Du taux de maintien dans le poste** à la suite de la période d'adaptation, un standard de réussite peut être fixé

Par exemple : « 85% des formés au métier de ... verront leur nouvelle affectation maintenue, à l'issue de la période d'adaptation »

Autre exemple : Sur 20 personnes qui ont suivi une formation « gestion prévisionnelle du personnel » :

- 16 ont été mises à qualification dans le poste visé
- ont été réorientées, avec augmentation de leur coefficient, dans d'autres postes.
- ❖ **De l'évaluation de comportements**, proche du questionnaire « avant-après » complété par une autre personne que le formé ; cet outil permet aux « clients » des formés de décrire les situations professionnelles vécues, on compare ces descriptions à des référentiels (puisque dans cette situation il n'y a pas d'avant, le formé occupait un autre poste)
- ❖ **Du contrat de prise en charge du poste**, c'est un document proche du contrat de changement qui définit les objectifs de prise en charge de la nouvelle fonction
- ❖ **De l'évolution des demandes de mutation interne**, c'est l'outil qui permet de mesurer l'atteinte d'un objectif de développement de la mobilité interne de l'entreprise (l'un des objectifs finals de la « Gestion Prévisionnelle du personnel »)

Par exemple : Trois ans après la mise en œuvre d'un plan de gestion prévisionnelle du personnel, si 58% des personnes ayant suivi le stage « Faire le Point » 16 déclarent avoir établi un projet d'évolution personnelle, un relevé de la mobilité réelle sur le fichier permet d'observer qu'elles sont déjà 47% à avoir changé de fonction et de classification

- ❖ **De l'évolution du pourcentage des postes pourvus par une mobilité interne**, il s'agit d'un objectif final qui peut s'exprimer comme suit : 30% des postes à pourvoir, seront pourvus par promotion interne
- ❖ **la mesure du climat** sur un critère de satisfaction, par exemple satisfaction d'appartenir à une entreprise qui favorise la promotion interne, etc.),

Par exemple : Un stage de « mécanique auto » a été inscrit au plan de formation, dans le cadre d'un plan de mobilité, l'objectif visé est de donner envie aux stagiaires de suivre ensuite des formations générales ; après trois ans de cette expérience on constate que 32% des stagiaires se sont inscrits dans des cursus de mathématiques, alors qu'un stage sur « l'économie familiale », qui avait les mêmes visées, n'a déclenché que 12% d'inscription dans les mêmes cursus.

- ❖ **L'inscription à certaines activités**
- ❖ **Des coûts comparés,**

Par exemple : Sur cinq ans, 288 personnes ont évolué vers un autre poste, après s'être formées à un nouveau métier, pour un coût de 20 millions de Dinar (70000Da/personne)¹⁷ dans le même temps on a évité, par ces formations, le licenciement de 80 personnes dont le coût auraient été de 14 millions de dinar plus les coûts cachés d'une perte de motivation de l'ensemble du personnel de l'entreprise (plus difficiles à chiffrer) ; toutefois, pour éviter les 80 licenciements, seules 160 formations auraient suffi ; en effet on a constaté qu'il faut former deux personnes (coût 14000 Da° pour éviter un licenciement (coût 175000Da)

5-3-Les outils d'évaluation de la formation outils intellectuels de base

Les outils spécifiques peuvent être les suivants :

❖ Pourcentage de mutations rendues possibles du fait de la formation

Par exemple : Sur trois ans, la formation générale (français et math) a permis à 13% des formés d'évoluer vers une autre fonction avec une augmentation de classification, soit 73 personnes. En comptant la totalité du coût du dispositif mis en œuvre (y compris celui des formations préalables de « mise en appétit » 18 et celui du stage « Faire le point »), chaque mouvement a coûté 25000 da

D'autres mouvements sont à prévoir, aussi le coût moyen de chaque mouvement vas se réduire ; de plus, tous ces chiffres ne tiennent pas compte de la mobilité horizontale qui est, elle-même, facilitée par la formation ; or cette mobilité horizontale correspond aux 2/3 de la mobilité ascendante.

Autre constat : En tirant un échantillon au hasard de 200 personnes, on constate que 88 ont suivi des formations générales, sur ces 88, 25% ont évolué en niveau de classification dans le même temps les non formés n'évoluaient que dans la proportion de 18% ; la formation générale augmente de 7 points les chances d'évolution de la classification.

Autre constat : Le stage « Faire le point » est celui qui génère le plus d'évolution, ceci correspond à son objectif de formation : « à l'issue de ce stage les formés auront établi un projet personnel d'évolution » ; et pour son objectif final, on constate que 47% des stagiaires ont eu une évolution de leur classification par la mise en œuvre de leur projet.

❖ **Les études sur l'évolution des niveaux de formation générale**, il s'agit des études portant sur le glissement de niveau de toute la population des formés

❖ **Les questionnaires d'évaluation des comportements des formés**, complété par les manager, montrent que le personnel qui a suivi ce type de formation est plus ouvert, plus curieux, qu'il communique mieux avec son environnement ; il s'agit d'une évaluation qualitative, la quantification est plus difficile dans ce domaine.

5-4-Les outils d'évaluation de la formation culture d'entreprise

Pour ce type de formation les objectifs finaux sont rarement énoncés car difficiles à déterminer avec précision, les actions initiées relèvent plus de la « bonne intention » que d'une approche rigoureuse. Vouloir faire partager par l'ensemble du personnel certaines valeurs nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise peut certes se concevoir, mais comment apporter la preuve de l'efficacité de ces formations ? On peut imaginer réaliser des enquêtes portant sur l'image de l'entreprise ou sur le partage des valeurs à promouvoir ; mais quel serait le coût de telles « opérations ? Nous touchons alors le domaine de la foi, il faut y croire, ou alors ne rien faire. Le manque de preuve et d'efficacité immédiate de ces formations expliquent certainement leur régression au niveau des plans de formation.

En ce qui concerne les objectifs de formation, nous sommes confrontés au même problème, ils ne sont généralement pas énoncés ; et si l'on peut décrire des comportements observables au niveau des postes de travail, l'observation se heurte à des problèmes psychologiques ou méthodologiques

Les seuls outils d'évaluation possibles ont déjà été décrits pour les autres types de formation. Ils correspondent à l'émission d'une opinion portant sur les formés par leurs « clients » ou leurs managers. *Les outils sont alors des audits de climat ou des questionnaires d'évaluation des comportements.*

Pour la mesure de l'atteinte des objectifs pédagogiques, il est possible d'utiliser **le test-restes avec le questionnaire d'opinion** pratiqué sur les formés eux même. On étudie dans quelle mesure leur opinion a évolué suite au passage en formation (leurs valeurs personnels ont-elles progressé dans le sens des valeurs véhiculées par la formation ?) Les questionnaires d'opinion sont construits à l'image du questionnaire « Problème humains ».

Si l'on classe dans le type « Culture d'entreprise » les formations de sensibilisation aux techniques mises en œuvre dans la société (alors que le formé n'a pas à les utiliser directement),

les objectifs pédagogiques vont s'évaluer comme pour la formation adaptation. Mais pour les objectifs finaux et les objectifs de formation, les problèmes évoqués plus haut restent entiers : les premiers ne sont pas fixés et pour des seconds les comportements attendus aux postes de travail sont difficiles à décrire ou à mesurer puisque les formés n'ont pas véritablement à appliquer les contenus diffusés.

5-5-Les outils d'évaluation de la formation liée à un projet

Tous les outils utilisés par ce type de formation ont déjà été évoqués. Nous nous retrouvons dans une situation très proche **de la formation adaptation**. La seule différence tient au fait que la cible visée par l'action est élargie à un vaste ensemble de personnes, voire l'ensemble du personnel de l'entreprise

6-Les objectifs d'évaluation :

Selon **A.Dunberry**,⁹¹ l'évaluation de la formation dans l'entreprise vise principalement quatre buts :

- ❖ Démontrer la pertinence et la valeur de la formation.
- ❖ Améliorer la qualité des programmes et de l'organisation de la formation.
- ❖ Vérifier la conformité des programmes aux diverses attentes, normes ou standards.
- ❖ Développer ou tester des connaissances nouvelles.

Donc une entreprise qui évalue sa formation devrait être plus en mesure d'en constater et contrôler les résultats et d'améliorer de manière soutenue ses pratiques.

J.Soyer & S. Faisandier⁹² ont ainsi cités les principaux buts possibles de l'évaluation qui sont :

- ❖ Légitimer la fonction formation.
- ❖ Etre en phase avec une culture d'entreprise. (Qualité totale, culture scientifique).

⁹¹A.Dunberry&C.Pécharde, « l'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspective », CIRDEP, Février.2007. P.4.

⁹²S.Faisandier&J.Soyer, Fonction formation, 4^{ème} édition, Eyrolles, édition d'Organisation. France 2006

- ❖ Utiliser l'évaluation comme technique pédagogique (faire prendre conscience d'un écart à combler, d'une nécessité à changé).
- ❖ Utiliser l'évaluation comme « **levier du changement** ».
- ❖ Disposer d'un feed-back pour corriger la pédagogie et identifier des marges de progrès ou des freins au changement.

7- Les difficultés dans l'évaluation de l'impact de la formation

Plusieurs difficultés existent pour évaluer l'impact d'une action de formation ⁹³:

7-1-La première difficulté et non la moindre, est que bien souvent le résultat attendu sur le terrain n'est pas clairement défini. Sans retomber dans l'écueil de former pour former, il existe de nombreuses situations où un travailleur va en formation simplement parce qu'il l'a demandé, ou parce que l'organisation a l'habitude de proposer ce type de formation, ou parce que un organisme a pu vendre son produit sans qu'on se demande à quoi, concrètement, cela va servir. Dans de telles conditions, on ne peut évaluer l'impact de la formation parce qu'on ne sait pas quel pourrait ou plutôt quel devrait être cet impact.

Il arrive aussi que le résultat attendu sur le terrain soit défini, mais de manière diffuse, ou purement qualitative. Toute la question est dès lors de savoir ce qu'on entend par là. Il convient de traduire cette formulation qualitative par des indicateurs concrets et opérationnels, même si c'est complexe.

7-2 - Une deuxième difficulté est que l'impact peut être multiple, et pas toujours tel qu'on pouvait attendre. À toute action, il peut avoir des effets attendus mais aussi inattendus, et ceux-ci peuvent être bénéfiques tout comme ils peuvent être pervers. Evaluer l'impact ne peut donc pas toujours se limiter à vérifier ce qu'il est advenu de l'effet attendu sur le terrain, mais il faut aussi parfois partir à la recherche d'autres effets, sans d'ailleurs savoir dans quelle direction chercher. Par exemple, nous avons rencontré des ouvriers qui, à la suite d'une formation technique, étaient particulièrement démotivés parce qu'ils avaient ressenti- notamment en raison d'une information

⁹³Gerard, F.M., VAN LINT-MUGUERZA, (2000). Quel équilibre entre une appréciation globale de la compétence et le recours aux critères?, in Bosman, C., GERARD,F.M ROEGIERS , X (Eds) quel avenir pour les compétences ? Bruxelles : De Boeck Université.

lacunaire- l'envoi en formation comme une menace : tu ne travailles pas bien, on t'envoie donc en formation, et celle la dernière porte avant celle de la rue... . Ces ouvriers étaient pourtant des leaders au sein de leurs équipes, et on peut imaginer les dégâts causés, bien éloigné de ceux qui étaient espérés.

7-3- Une troisième difficulté est de pouvoir isoler l'impact dû réellement à l'action de formation. D'une part, il faudrait pouvoir savoir ce qui se serait passé en l'absence de l'action de formation. Il se peut très bien que les résultats attendus sur le terrain soient atteints de toute façon, parce qu'ils étaient dans l'ordre des choses & plus vraisemblablement, on peut se trouver dans des situations où l'atteinte d'un résultat est liée par exemple pour 20% à l'évolution normale et pour 80% à l'action de formation. Mais comment mesurer la proportion liée à la formation ?

D'autre part, souvent l'impact observable n'est pas lié à la seule action de formation, mais aussi à d'autres facteurs qui peuvent tout aussi bien renforcer que contrecarrer l'impact de la formation. Il existe toute sorte de facteurs qui peuvent influencer d'une manière ou d'une autre les résultats d'une formation : l'ambiance au sein de l'équipe de travail, le climat social, d'autres projets d'amélioration, la conjoncture économique, etc.

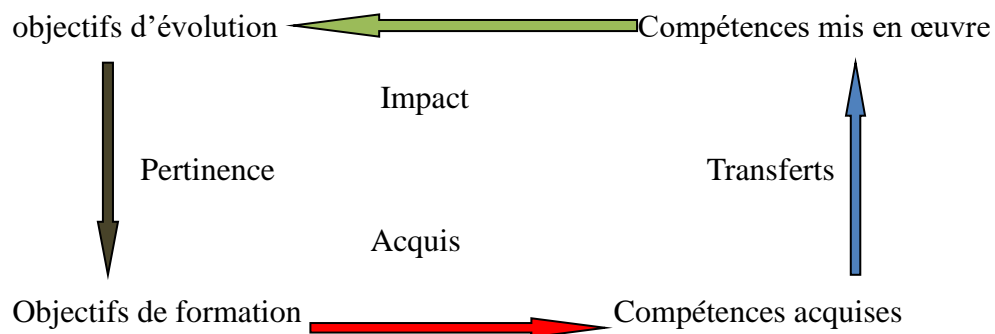


Figure 6:évaluation de l'efficacité de la formation

Conclusion

Pour conclure le chapitre, on constate que la compétence est un facteur important de production et une source d'avantage pour l'entreprise, qu'il lui permet d'acquérir une meilleure performance pour faire face à aux évolutions de son environnement.

Il est très donc important pour les entreprises d'impliquer dans une méthode de compétence pour mieux majoré leur ressources humaines , On adaptant la formation adéquate pour se former et apprendre à investir sur l'avenir et fidéliser leur salariés puisque c'est la meilleure façon pour le développement des travailleurs, et pour améliorer la production en qualité et en quantité pour aligner et faire face à la concurrence dans le marché.

Cela explique que le développement des compétences se réfère aux activités d'apprentissages des travailleurs en augmentant leurs capacités d'accomplir les tâches qui leur sont demandées par l'entreprise, et qui se fait par le biais de l'amélioration de leurs connaissances

Il est très important pour les entreprises chercher à obtenir et à développer les compétences quelle que soit individuelle ou collectif.

Chapitre 4 : la formation en Algérie

Introduction

La formation en Algérie a toujours constitué une préoccupation importante aussi bien pour les entreprises que pour l'Etat et les partenaires sociaux. L'Algérie, dans cette perspective d'amélioration des conditions et des possibilités de formation des salariés, a beaucoup dépensé dans le système éducation / formation, depuis l'indépendance jusqu'à ce jour.

Effectivement Après l'indépendance de l'Algérie et le départ des colons français, l'Algérie a subi de multiples mutations et transformations sur le plan économique et social, ces changements de l'environnement que a connu l'Algérie au cours de son histoire quia engendré « une vague incessante de restructurations et de transformations qui ont changé le visage de l'environnement dans lequel opèrent les organisations. Dans ce contexte d'incertitude et d'instabilité, marqué par la globalisation des marchés et le progrès technologique, l'entreprise se trouve dans l'obligation de s'adapter continuellement et d'opter, le cas échéant, pour des changements plus prononcés ⁹⁴».

C'est dans cette optique que L'Algérie aujourd'hui consacre 26% de son budget à son système de formation (système éducatif), soit 13,8% à l'éducation nationale, 6,4% à l'enseignement supérieur, 5,8% à la formation et à l'enseignement professionnel

Cependant, elle n'arrive toujours pas à atteindre les standards internationaux en termes de compétences, et de qualité des ressources humaines. « Aujourd'hui, en Algérie, on ne cesse de dire et de croire que pour être au diapason de l'universel et pour préparer le décollage économique, l'investissement sur des programmes de développement des compétences par le biais de la formation doit être inscrit comme une priorité incontournable pour l'entreprise et pour le pays. Pour le moment et dans le cas de l'Algérie, le cadre s'y prête »⁷¹⁹⁵

⁹⁴ 25OUEGHI MALIKA, « La gestion par la compétence, une pratique managériale en voie d'émergence au sein de l'entreprise Française: Du discours aux pratiques », in XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, juin, 2007. p2.

⁹⁵ 71AMRI MOUSSAOUI, « Le système de formation dans le développement des compétences ; l'expérience algérienne. » in Comité mondial pour les apprentissages tout au long de la vie, janvier, 2011. p 04.

Aujourd'hui, les pratiques des entreprises en matière de gestion des ressources humaines ont changé et évolué suivant les conjonctures sociopolitiques. En ce qui concerne l'Algérie, Les institutions algériennes n'ont pas donné de l'importance au facteur humain ni au rôle de la GRH dans le développement des organisations qu'à partir des années 80. suite à la chute de la recette pétrolière que la GRH a été reconnue une principale fonction et outil de développement socioprofessionnel

Actuellement. La GRH est perçue comme un outil stratégique par excellence de management des compétences et de leurs gestions ainsi que leurs développements.

1-Histoire de la gestion des ressources humaines en Algérie

Abdelaziz Dali⁹⁶ distingue Cinq grandes périodes dans l'évolution de la GRH de la gestion des ressources humaines en Algérie qui sont comme suites :

1-1. LA GRH durant les années 60:

Dès son indépendance en 1962, l'Algérie s'est concentré sur la construction de ses propres institutions, mais elle s'est heurté a des situations exceptionnelles, Elle devait trouver des solutions aux problèmes qu'elle rencontrait dans les méthodes du travail suite au départ massif des gestionnaires et techniciens français durant la période coloniale, en prenant en considération que 95% de la population était analphabète, La formation devient alors très difficile

L'auto- gestion (forme collective de la gestion des biens) était la première réponse pour y remédier à ce dysfonctionnement, cette gestion maintenait le fonctionnement de la production et elle assurée le fonctionnement de l'administration Sans trop se préoccuper de la qualité

Le rôle de la GRH a été réduit et centré sur le remplacement du vif humain dans les organisations pour assurer la gestion des moyens de production existants et de préparer une jeune relève.

⁹⁶12 ABDELAZIZ DALI «la GRH en Algérie », édition Vuibert Paris 2003 p.13-20

1-2. LA GRH durant les années70:

Ces années correspondent à la construction de l'économie basée sur le développement des industries lourdes. C'est durant cette période que les investissements se sont multipliés, et que les grandes sociétés nationales ont été construites. Ces entreprises en question étaient en mesure de produire, recruter, distribuer les revenus, transporter, soigner, construire les crèches et logements. Le chômage, dès lors, ne posait pas de problème, puisque 92% de la demande additionnelle de travail était absorbée.

Pour pallier aux problèmes de qualifications, de vastes programmes sont affectés aux universités, le ministère de l'énergie crée ses propres instituts de formation rattachés à SONATRACH, en l'occurrence de l'institut algérien du pétrole, et l'institut national des hydrocarbures. Comme cela ne suffisait pas, la formation à l'étranger est très sollicitée. D'ailleurs, la plupart des dirigeants actuelles des grandes entreprises nationales sont issus de ces programmes organisés par l'état en Algérie et ailleurs.

1-3-LA GRH durant les années 80

Cette période a été marquée par la monopolisation du parti unique le front de la libération nationale (FLN) qui introduit dans le système de gestion une bureaucratie qui donne la possibilité d'accès au poste de haute responsabilité uniquement aux candidat appartenant au politique FLN, le parti unique du pays ce qui mène à la mise en écart de cadres expérimentés et compétents.

D'un point de vue ressources humaines, l'autogestion et la dynamique d'autonomie appartiennent au passé. En fait, par le biais de la loi SGT (statut général du travailleur), l'état est le propriétaire des entreprises publiques algériennes, et le premier employeur du pays. Une centaine de textes, lois et décrets ont été dictés pour réguler la cotation de chaque poste, les niveaux de rémunération, le régime de la protection sociale, les systèmes de la formation et les modalités de recrutement..., autant dire que la gestion d'entreprise est élaborée à l'extérieur et qu'aucune marge de manœuvre n'est laissée pour s'adapter aux situations dites spécifiques et particulières. Les responsables de ressources humaines se voient alors octroyer le rôle de courroie de transmission des ordres et directives officielles de l'administration centrale.

1-4--LA GRH durant les années 85-90

En 1986, après la baisse des prix du pétrole et du dollar, les recettes de l'Algérie connaissent alors une baisse brutale ; les investissements ralentissent, les emplois se dégradent, et les premières baisses d'effectifs commencent à avoir lieu. La réponse de l'Etat fut de donner une plus grande autonomie et marge de manœuvre pour les grandes entreprises. C'est ainsi que les fonds de participation ont été créés pour désengager la responsabilité de la propriété d'entreprise

En 1988, une explosion sociale sans précédent a eu lieu, caractérisée par des contestations du système politique dans son ensemble

Une seule solution semblait alors se présenter au pouvoir public après les limites que présentait la référence socialiste, à savoir l'économie du marché et ses corollaires économiques.

En matière de gestion de ressources humaines, les rebondissements connus durant cette période n'ont malheureusement pas contribué à la conception des systèmes de gestion

1-5. LA GRH durant les années 90:

Face à la dégradation de la situation sociopolitique, l'état lance des réformes en les accompagnants de textes réglementaires. Ainsi la caisse Nationale assurance chômage(CNAC) a été installée par le décret législatif n94/11 du 26/05/1974 et ce, sur tout le territoire national pour stabiliser la situation des travailleurs touchés par la compression et le licenciement pour des raisons économique.

En matière de gestion des ressources humaines, le management dans le secteur privé reste peu évolué, le manger est dans la plus part des cas autocratique et intuitif, et son rôle est souvent confondu avec celui propriétaire.

Aujourd'hui, les programmes de formation en gestion des ressources humaine sont intensifiés dans la plus part des entreprises publiques et privées, les règlements intérieurs sont développés, et les outils de gestion de carrière, rémunération et communication sont connus. Parallèlement, de nombreuses études sont lancées pour accroître la motivation des salariés, quelques entreprises se sont mises alors à appliquer des systèmes de rémunération basés sur la

compétence, avec tout ce que cela implique comme préalable.

2-la formation en Algérie :

La formation en Algérie a toujours constitué une préoccupation importante aussi bien pour les entreprises que pour l'Etat et les partenaires sociaux. L'Algérie, dans cette perspective d'amélioration des conditions et des possibilités de formation des salariés a élaboré un arsenal juridique pour développer, réglementer et rendre effectif l'effort de formation dans les entreprises. Le secteur de formation en Algérie s'organise autour de trois secteurs complémentaires qui ouvrent des possibilités d'acquisition de compétences à tous les acteurs sur le marché de travail.

- Le secteur de l'éducation national ;
- L'enseignement supérieur ;
- Le secteur de la formation professionnelle.

Depuis 2005, le gouvernement algérien a envisagé une réforme du système de la formation professionnelle, le programme met l'accent sur la complémentarité de la formation professionnelle avec les autres sous-systèmes éducatifs pour éviter de faire double emploi avec l'éducation nationale,

Les axes de la réforme de la formation professionnelle annoncés par le gouvernement portent respectivement sur :

- Le renforcement des capacités et de l'ingénierie de formation ;
- La réhabilitation des formations aux métiers manuels ;
- L'intégration de la formation et son adaptation aux besoins de l'environnement, notamment l'accompagnement des entreprises dans la mise à niveau des compétences de leurs ressources humaines (assister les entreprises à se doter de nouveaux systèmes de gestion moderne).

2-1-L'éducation nationale

Les principes régissant le système éducatif algérien sont définis par la constitution algérienne⁹⁷ comme suit :

- Le droit d'enseignement est garanti pour tous.
- L'enseignement est obligatoire pour une durée de 9 ans.

L'état algérien organise son système d'éducation national en deux types d'enseignement à savoir :

- Un enseignement fondamental d'une durée de 9 ans, qui dispense une éducation de base commune à tous les élèves (primaire et moyen).
- Un enseignement post fondamental d'une durée de 3 ans, sanctionné par l'examen du baccalauréat permettant l'accès à un cycle d'enseignement supérieur ou à la vie active

2-1-1-la structure du système d'éducation national en Algérie :

En ce qui concerne les chiffres et les statistiques de l'année scolaire 2009/2018, ils se présentent comme suit :

2-1-1-A-Enseignement Primaire :

L'enseignement fondamental est obligatoire, il concerne les enfants âgés de 6 à 16 ans soit 9 années d'éducation obligatoire. Depuis 2003-2004, il est divisé en deux grands blocs : L'enseignement primaire et L'enseignement moyen

L'enseignement primaire est d'une durée de 5 ans dispensé dans les écoles primaires a La fin de scolarité de l'enseignement primaire est sanctionnée par un examen final ouvrant droit à la délivrance d'une attestation de succès.6eme

⁹⁷ Source : ministère de l'éducation national : www.Education.gov.dz

Tableau 2: statistique concernant l'évolution de l'enseignement primaire de l'année scolaire 2009-2018

	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2015/16	2016/17	2017/18
Nombre d'élèves Inscrits aux primaires	3 247 258	3 307 910	3 345 885	3 429 361	3 580 481	4 081 530	4 231 556	4 373 459
Nombre d'enseignants primaires	142 332	143 037	144 885	147 382	153 578	168 230	174 115	177 939
Nombre d'écoles primaires	17 552	17 680	17 790	17 853	17 995	18 588	18 770	18 856

Source : Nous tenons à signaler que ce tableau est établi par nos propres soins à partir des données fournis par l'ONS⁹⁸

2-1-1-B-Enseignement moyen (C.E.M):

L'enseignement moyen (4 ans) dispensé dans les collèges. Le Brevet d'Enseignement Moyen (BEM) permet de valider la fin de la scolarité obligatoire. La réussite au Brevet se décide en fonction à la fois des résultats de la 9^{ème} année de scolarité et des moyennes obtenues à l'examen du BEM. Si officiellement, la scolarisation est obligatoire de 6 à 16 ans, dans les faits en raison des redoublements relativement fréquents, elle s'étend de 6 à 19 ans. Au niveau de la

⁹⁸ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.MESRS www.mesrs.dz

9ème année de formation, un tiers des effectifs de chaque classe est composé de redoublants.

Tableau 3: statistiques concernant l'évolution de l'enseignement moyen (C.E.M) de l'année scolaire 2009/ 2018

	2008/2009	2009/2010	2010/11	2011/12	2012/13	2015/16	2016/2017	2017/18
Nombre d'élèves inscrits aux (CEM)	3158117	3052523	2980325	2 921331	2647500	2614948	2 685 827	2 811 648
Nombre d'enseignant moyen	135 744	138 559	140 098	142 132	144 901	151 044	153 617	156 182
Nombre de collèges d'enseignement moyen (C.E.M)	4 579	4 784	4 901	5 007	5 086	5 339	5 419	5 455

Source : Nous tenons à signaler que ce tableau est établi par nos propres soins à partir des données fournis par l'ONS.

2-1-1-C- L'enseignement secondaire (lycées)

L'enseignement secondaire d'une durée de trois ans est divisé en deux grands parcours : l'enseignement général et l'enseignement technologique. L'enseignement secondaire est dispensé dans trois types d'établissements : lycées d'enseignement général ; lycées d'enseignement technique (technicums) ; lycées polyvalents (enseignement général et technologique). La première année de l'enseignement secondaire repose sur trois « tronc communs » : « lettres »

Chapitre 4 : la formation en Algérie

(langues et disciplines sociales) ; « sciences » (sciences naturelles, sciences physiques et mathématiques) ; « technologie » (mathématiques, sciences physiques, dessins techniques et technologie). L'enseignement secondaire qu'il soit général ou technologique est organisé en filières à compter de la deuxième année. L'orientation des élèves des tronc communs de la première année vers les profils techniques ou généraux se décide en fin d'année, selon les vœux des élèves, leurs résultats scolaires et les exigences de la carte scolaire. L'examen du baccalauréat marque la fin des études de l'enseignement secondaire.

Tableau 4: statistiques concernant l'évolution de l'enseignement secondaire (lycées) de l'année scolaire 2009/ 2018

	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2015/16	2016/17	2017/18
Nombre d'élèves inscrits aux lycées	974 736	1171 180	1198 888	1263 097	1497 875	1379165	1286 586	1227 055
Nombre d'enseignants aux lycées	65 598	69 549	74 550	80 048	89 882	99 746	100 761	101 388

Tableau 5: Répartition des établissements du secondaire (lycées) des années scolaires 2010/11 à 2017/18

	2010/11	2011/12	2012/13		2015/16	2016/17	2017/18
Nom bre Total des lycées	1 813	1 870	1 956		2 251	2 355	2 392

Source : Nous tenons à signaler que ce tableau est établi par nos propres soins à partir des données fournis par l'ONS.

2-1-1-D -Autres enseignements

Tableau 6: Evolution du nombre d'inscrits à l'Office National de l'Enseignement et de la Formation à Distance (O.N.E.F.D) (Ex: C.N.E.G)* selon le type d'enseignement de 1980/81 à 2012/13

	Enseignement fondamental**	Enseignement secondaire	Total
1980/81	17 038	15 174	32 212
1981/82	19 109	16 491	35 600
1982/83	17 758	17 685	35 443
1983/84	18 827	19 978	38 805
1984/85	20 155	23 313	43 468
1985/86	22 465	25 755	48 220
1986/87	26 085	30 667	56 752
1987/88	25 139	32 702	57 841
1988/89	19 817	35 749	55 566
1989/90	17 006	36 372	53 378
1990/91	15 215	39 602	54 817
1991/92	17 371	44 095	61 466
1992/93	14 661	39 141	53 802
1993/94	13 364	34 295	47 659
1994/95	11 256	31 593	42 849
1995/96	12 605	31 048	43 653
1996/97	14 195	35 126	49 321
1997/98	17 459	40 769	58 228

1998/99	20 052	44 339	64 391
1999/00	25 257	51 605	76 862
2000/01	32 231	62 570	94 801
2001/02	39 420	71 901	111 321
2002/03	47 631	89 786	137 417
2003/04	51 098	92 254	143 352
2004/05	58 829	100 086	158 915
2005/06	44 773	92 929	137 702
2006/07	43 695	98 116	141 811
2007/08	58 932	100 887	159 819
2008/09	80 341	127 473	207 814
2009/10	114 555	157 885	272 440
2010/11	128 525	183 433	311 958
2011/12	152 989	228 544	381 533
2012/13	158 49	254 572	413 070

Source⁹⁹: O.N.E.F.D (Ex: C.N.E.G.) / * C.N.E.G. = Centre National d'Enseignement Généralisé)

2-1-2-les objectifs de l'éducation nationale:

L'éducation nationale est une œuvre d'intérêt national et constitue une priorité. A cet effet, l'état ne cesse de renforcer et d'améliorer l'activité pédagogique en apportant de la logistique et les supports nécessaires.

⁹⁹www.onefd.edu.dz Office National de l'Enseignement et de la Formation à Distance

L'éducation nationale a pour objectif :

- Le développement de la personnalité des enfants en leur faisant acquérir les connaissances générale, scientifique et technologique.
- Elle permet, aussi, de répondre aux aspirations populaires de justice et de progrès, d'éveil de conscience et du sentiment de patriotisme.
- Elle prépare surtout les jeunes à intégrer un autre palier d'enseignement qui est l'enseignement supérieur, ou à intégrer des centres de formation professionnelle privé ou public, ou bien de rejoindre la vie active.

Partant de ce constat, l'éducation nationale offre une vraie opportunité d'insertion de jeunes au travail ou une orientation vers l'enseignement supérieur ou la formation professionnelle.

2-1-3-Les Actions de soutien de gouvernements algérien à la scolarité :¹⁰⁰

Le gouvernement algérien prend en charge la quasi-totalité des dépenses de personnel pédagogique, administratif, technique et de service des trois niveaux d'enseignement (primaire, moyen et secondaire).a totalité des dépenses d'équipement et des dépenses à caractère social (interventions publiques) sont à la charge de l'Etat,

Pour l'exercice 2015, le budget annuel s'élève à plus 789 Milliards de DA (plus de 696 milliards DA pour le fonctionnement et plus de 93 milliards pour l'équipement),

Actions de soutien à la scolarité :

L'Etat consacre aux actions de soutien à la scolarité un budget conséquent et des efforts soutenus en vue d'assurer l'égalité des chances et l'équité entre tous les élèves et garantir leur scolarité dans de bonnes conditions, à travers notamment les mesures suivantes:

1- l'allocation de scolarité de 3.000 DA, d'une enveloppe globale de 9 Milliards DA, instituée par son excellence le Président de la République est servie annuellement, au début de la

¹⁰⁰www.education.gov.dz/systeme-educatif-algerien/le-financement-de-leducation/

rentrée scolaire, à 3 Millions d'élèves nécessitent en vue de faire face à l'achat des fournitures scolaires.

2- la gratuité du manuel scolaire : les manuels scolaires sont remis gratuitement à plus de 4 Millions d'élèves dont, notamment, les élèves bénéficiant de l'allocation de scolarité, de l'ensemble des élèves du préscolaire et de première année primaire et des enfants des personnels du secteur de l'éducation, soit près de 50% de l'effectif global des élèves scolarisés, tous cycles confondus. Cette opération est dotée d'une enveloppe de 6,5 Milliards DA.

3- l'alimentation scolaire: en plus de sa dimension sociale, l'alimentation scolaire joue un rôle éminemment éducatif en assurant (en 2014-2015) une ration alimentaire équilibrée à 3.301.000 élèves à travers 14.640 cantines scolaires, soit 85 % des élèves du primaire (99% des élèves du sud).

4- le transport scolaire: le transport scolaire constitue un apport appréciable à la régularité de la scolarité des élèves dans les zones éloignées ou enclavées. Le parc qui compte 5.694 bus est mis à la disposition des communes concernées et assure le transport à près de 700.000 élèves.

5- la santé scolaire: le Ministère de l'éducation nationale en coordination avec le Ministère de la santé, de la population et de la réforme hospitalière veille à la santé des élèves à travers 1.485 unités de dépistage et de suivi sanitaire (UDS) implantés dans les établissements scolaires.

En 2014-2015, les UDS sont encadrées par 5.903 personnels médicaux, soit : 1.539 médecins généralistes, 1.329 chirurgiens-dentistes, 1.067 psychologues scolaires et 1.968 agents paramédicaux.

Les équipes médicales sont, notamment, chargées d'examiner systématiquement les classes-cibles (tous les élèves de première année de chaque cycle). Ces visites médicales permettent de repérer les problèmes de santé des élèves pouvant entraîner des difficultés ultérieures d'apprentissage, telles que les problèmes visuels, auditifs, de déformation de la colonne vertébrale (scoliose), de carie dentaire, de la sphère ORL et de troubles du langage ou du comportement. Les élèves malades identifiés sont orientés vers les centres spécialisés et font l'objet d'un suivi régulier

2-2-Enseignement supérieur

Le réseau universitaire algérien compte 92 établissements d'enseignement supérieur répartis sur 48 wilayas. Ce réseau est constitué 48 universités, 10 centres universitaires, 19 écoles nationales supérieures, 5 écoles normales supérieures, 10 écoles préparatoires et 3 classes préparatoires intégrées.

La langue d'enseignement est, selon les domaines d'étude, soit le français soit l'arabe. Lorsque le français est la langue d'enseignement, les étudiants algériens se retrouvent devant une difficulté supplémentaire car l'enseignement primaire et secondaire est exclusivement en langue arabe. Aussi, ce sont les étudiants issus des régions du centre et du sud pauvrement dotés en enseignants de langue française qui éprouvent les plus grandes difficultés à suivre.

L'accès à l'université est ouvert aux titulaires du baccalauréat. La particularité du système d'enseignement supérieur algérien est qu'il est relativement généreux pour les étudiants. En effet, suite à l'indépendance, l'administration a eu besoin rapidement de cadres aussi pour attirer des jeunes vers l'enseignement supérieur, l'Etat a mis en œuvre un système d'aides directes via notamment des bourses et un système d'aides indirectes sous forme de subventions de diverses natures pour aider les étudiants dans leur vie quotidienne (transport, restauration, logement).

Certaines subventions sont offertes à tous les étudiants sans conditions particulières, comme par exemple le transport ou la restauration. En revanche, d'autres sont offertes sous conditions, comme par exemple l'hébergement pour cause d'éloignement. Si les bourses sont offertes en fonction du revenu des parents, une très forte majorité des étudiants y a droit du fait d'un barème relativement généreux. En effet, les étudiants bénéficient d'une bourse allant de 1350 DA par mois si le revenu de leur parent n'excède pas 4 fois le salaire minimum à 900 DA par mois si leur parent ont un revenu qui n'excède pas 8 fois le salaire minimum. Ainsi, en 2011, 800 000 étudiants étaient boursiers de la graduation, soit 74% des étudiants inscrits à ce niveau.

L'Algérie a intégré progressivement depuis 2004/2005 le passage au système LMD (Licence, Master, Doctorat). Cependant, cette transition ne concerne toujours pas tous les établissements. Par exemple, les cycles master n'ont été intégrés que depuis 2007. Aussi, deux régimes cohabitent dans l'enseignement supérieur : classique et LMD La formation universitaire

est répartie entre deux niveaux : la graduation et la Post-graduation qui se déclinent dans le système en vigueur : classique et LMD.

Tableau 7: Effectifs des étudiants inscrits en graduation dans l'enseignement supérieur de 2008/09 à 2017/18

	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13		2015/16	2016/17	2017/18
Effectifs des étudiants inscrits	1.048.899	1.034.313	1.077.945	1.090.592	1.124.434		1315744	1356081	1447 064
Effectifs des enseignants supérieurs	34 470	37 688	40 140	44 448	48 398		56 876	58 116	59 113

En tenant compte de ces statistiques, nous remarquons un déficit très important des enseignants. Sachant que la norme internationale est d'un enseignant pour 15 étudiants, l'Algérie en est à 1 enseignant pour 28 étudiants. Le recrutement des enseignants apparaît alors comme nécessité pour faire face aux nombres croissants d'étudiants aux horizons futurs..

Malgré les reformes et les efforts prônés par les pouvoirs publics, les systèmes universitaires algériens présentent toujours des insuffisances :

- Absence d'une atmosphère favorable au cadre du travail des enseignants.
- Le système fait peu émerger des compétences capables de s'adapter et de relever les défis.
- Inadéquation des formations avec la réalité du travail
- Les formations universitaires manquent d'outillage pratique
- Absence des mises à niveau des programmes.

2-3-La formation et l'enseignement professionnel

Créé en 2002, l'enseignement professionnel est un enseignement à la fois académique et qualifiant, dispensé dans des Instituts d'Enseignement Professionnel (IEP). Il conduit vers des diplômes visant principalement l'insertion professionnelle avec possibilité de poursuite d'études. Il est organisé autour de la notion générale d'alternance qui permet de combiner enseignement et formation en entreprise (il comporte 8 semaines par an de formation en milieu professionnel). Le cursus d'enseignement professionnel est organisé en deux cycles de deux années chacun et un cycle passerelle supérieur de 18 mois.

2-3-1 Le secteur public

Le secteur de la formation et de l'enseignement professionnel en Algérie reste conditionné par l'offre de formation pour absorber les jeunes exclus du système éducatif, que par la demande des entreprises en raison de faiblesse des mécanismes.

2-3-1-1-Les différents niveaux de qualification

La formation professionnelle, en Algérie, est structurée en cinq niveaux de qualification par l'arrêté n° 91 du 23 décembre 2012, et cela comme suit :

Niveau1 : ouvrier spécialisé, la formation est sanctionnée par le certificat de formation professionnelle spécialisé (CFPS).

Niveau2 : ouvrier et agent qualifié, la formation est sanctionnée par le certificat d'aptitude professionnelle (CAP).

Niveau3 : ouvrier et agent hautement qualifiés, la formation est sanctionnée par un certificat de maîtrise professionnelle (CMP).

Niveau4 : agent de maîtrise, la formation est sanctionnée par un brevet de technicien (BT).

Niveau5 : technicien supérieur, la formation est sanctionnée par un diplôme de technicien supérieur (BTS)

2-3-1-2-Les instituts résidentiels :

A : Les CFPA ou centres de formation professionnelle et de l'apprentissage

sont financés à 100% par l'Etat. Ces centres ont pour vocation de développer des formations de niveau 1 (ouvrier spécialisé), de niveau 2 (ouvrier qualifié), de niveau 3 (ouvrier hautement qualifié) et de niveau 4 (technicien). Ces centres ont des annexes localisées dans des zones rurales pour assurer des formations de proximité. Les principales critiques qui leur sont adressées sont leur faible lien avec le monde des entreprises et que l'alternance se déroule principalement intra-muros et souvent dans des ateliers ayant un équipement adapté aux spécialités enseignées.

Les objectifs de CFPA

- D'assurer des formations professionnelles initiales, tous modes de formation confondus, dans les niveaux de qualification de 1 à 4
- D'assurer des formations professionnelles continues dans les niveaux de qualification visés à l'alinéa précédent
- D'assurer des formations au profit de populations spécifiques à travers des dispositifs particuliers mis en place
- D'organiser l'information et la communication sur les offres de formation et l'orientation des stagiaires et apprentis
- D'organiser, dans un cadre conventionnel, des actions de formation au profit d'organismes, administrations et opérateurs socio-économiques
- D'organiser les concours, examens et tests prévus par les programmes de formation professionnelle
- De procéder au placement des apprentis en milieu professionnel
- De procéder au placement des stagiaires en stage pratique en milieu professionnel

- De prendre toute initiative en vue de contribuer à l'insertion professionnelle des diplômés de la formation professionnelle et des jeunes formés dans le cadre des dispositifs d'insertion
- De participer avec les établissements d'ingénierie pédagogique à l'évaluation et à l'adaptation des programmes de formation et des manuels professionnels
- De promouvoir les activités culturelles et sportives au profit des stagiaires et apprentis
- De participer aux manifestations à caractère professionnel, culturel et sportif

B : Les Instituts nationaux spécialisés de formation professionnelle ou INSFP.

Le but de ces établissements est d'accueillir les jeunes sortant de l'enseignement secondaire et de les mener jusqu'aux niveaux de technicien (niveau 4) et de techniciens supérieurs (niveau 5). Les INSFP fonctionnent selon le même principe pédagogique que les CFPA et la mise en œuvre de l'alternance rencontre les mêmes difficultés que dans les CFPA par manque d'adhésion des entreprises aux objectifs de formation ;

Les objectifs de INSFP

- Assurer des formations professionnelles initiales, tous modes de formation confondus, conférant à leurs titulaires une qualification de niveau 5 de technicien supérieur.
- Assurer des formations professionnelles initiales, tous modes de formation confondus, conférant à leurs titulaires une qualification de niveau 5 de technicien supérieur.
- Organiser, dans le cadre conventionnel, des actions de formation au profil d'organismes, administrations et opérateurs socio-économiques
- Organiser l'information et la communication sur les offres de formation et l'orientation des stagiaires et apprentis
- Procéder au placement des apprentis et des stagiaires en stage pratique en milieu professionnel
- Participer, avec les établissements d'ingénierie pédagogiques, à l'élaboration, l'adaptation et l'harmonisation des programmes pédagogiques de formation professionnelle dans les domaines

liés à la branche professionnelle dans laquelle l'Institut est spécialisé

- Participer, dans le cadre de la branche professionnelle dans laquelle l'institut est spécialisé, aux travaux d'élaboration de manuels professionnels et techniques, aux travaux d'élaboration de la carte de la formation professionnelle, aux activités d'études et de recherche et à l'élaboration et l'actualisation de la nomenclature des branches et spécialités de la formation professionnelle

- Promouvoir les activités culturelles et sportives au profit des stagiaires et apprentis
- Participer aux manifestations à caractère professionnel, scientifique, culturel et sportif
- Participer aux manifestations à caractère professionnel, scientifique, culturel et sportif
- Développer des relations de partenariat avec les secteurs utilisateurs

C :-Les instituts de formation professionnelle ou IFP.

Leur mission est de former et de perfectionner les formateurs du secteur. Ils assurent en outre une assistance pédagogique multiforme au réseau des CFPAs et des INSFP. Ils participent, en lien avec l'Institut National de la Formation Professionnelle (INFP), à l'élaboration des programmes d'enseignement ainsi qu'à leur adaptation, actualisation et diffusion.

Les indicateurs du développement de la formation et l'enseignement professionnel font état de progrès sur le plan d'infrastructure pour preuve, nous allons présenter le tableau des évolutions des infrastructures entre 2007 et 2017 :

Chapitre 4 : la formation en Algérie

Tableau8: Evolution des Infrastructures de 2007 à 2017

	2007	2008	2009	2010	2011	2012		2015	2016	2017
Centre de formation professionnelle et d'apprentissage (C.F.P.A)(Nombre	608	639	717	735	743	751		794	815	815
Centre de formation professionnelle et d'apprentissage (C.F.P.A) (Annexes) (Nombre)	225	223	233	223	218	214		192	192	193
Capacités Pédagogiques (1)	190080	197680	222680	225 180	228 480	230 180		234 345	236 745	236 745
Capacités d'internat (2)	25645	25645	36675	36 735	38 595	38 715		40 005	40 485	40 485
Institut national spécialisé de formation professionnelle (I.N.S.F.P) et Institut d'Enseignement Professionnel (I.E.P) (Nombre)	83	98	100	103	100	103		144	155	157
Institut national spécialisé de formation professionnelle (I.N.S.F.P) (Annexes) (Nombre)	21	18	16	15	14	13		13	14	14
Capacités Pédagogiques (1)	36225	46125	46125	46 925	45 825	47 325		58 575	60 575	61 175
Capacités d'Internat	11780	14460	14480	14 960	15 190	15 710		19 870	20 670	20 850

Chapitre 4 : la formation en Algérie

Institut de formation professionnelle (I.F.P) (Nombre)	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Capacités Pédagogiques	2150	2150	2150	2 150	2 150	2 150	2 150	2 150	2 150
Capacités d'Internat	1200	1200	1200	1 200	1 200	1200	1 320	1 320	1 320
Total	697	743	822	844	849	860	944	976	978
Annexes	246	241	249	238	232	227	204	206	207
Capacités pédagogiques (1)	² 28455	² 45955	270855	274 255	276 455	279 655	295070	299470	300070
Capacités d'internat (2)	³ 8625	⁴ 1305	52355	52 895	54 985	55 625	61195	62475	62635

Source: Ministère de la formation et de l'enseignement professionnels.

Cependant, en termes de qualité, il existe peu de projet d'établissement de formation en lien direct avec l'emploi. En effet, des formations professionnelles dans certaines spécialités risquent de disparaître, et d'autres formations sont parfois inadéquates aux contextes économiques locaux

Chapitre 4 : la formation en Algérie

Tableau 9: Evolution du nombre des inscrits dans la formation professionnelle selon le type de formation de 2000 à 2017

Années	Formation résidentielle	Formation par apprentissage	Formation en cours du soir	Formation à distance	total
2000	162 025	113 141	14 897	13 501	303 564
2001	187 413	119 144	16 610	10 334	333 501
2002	185 980	120 165	17 714	14 938	338 797
2003	171 043	120 900	16 636	14 853	323 432
2004	225 723	170 968	22 922	13 771	433 384
2005	223 758	198 883	23 874	20 938	412635
2006	210 943	202 579	20 136	29 866	583952
2007	176 052	183 899	21 179	31 505	581710
2008	261 365	262 460	25 923	34 204	521513
2009	261 117	254 416	25 112	41 065	512355
2010	219 049	246 570	20 997	34 897	513915
2011	205 184	244 167	24 879	38 125	512 355
2012	200 813	242 667	27 031	43 404	513 915
2015	208 553	333 599	33 181	38 221	607 404
2016	199 388	343 523	32 291	39 740	614 942
2017	200 665	352 392	27 649	43 156	623 862

Source: Ministère de la formation et de l'enseignement professionnels

Tableau 10: Evolution des effectifs des formateurs de 2010 à 2017

	2010	2011	2012			2015	2016	2017
Professeur spécialisé d'enseignement professionnel (P.S.E.P)	4 682	5 180	5 483			7 633	7 717	7 777
Professeur d'enseignement professionnel (P.E.P)	9 243	9 845	10 305			10720	10 499	9 832
Total	13 925	15 025	15 788			18353	18216	17609

Source: Ministère de la formation et de l'enseignement professionnel

2-3-2-Le secteur privé

Le secteur privé de formation professionnelle contribue à l'effort et de l'accompagnement des entreprises dans leur quête de renforcement ou d'acquisition de nouvelles compétences.

Les conditions de création, d'ouverture et de contrôle des établissements privés de FP sont fixées par le décret exécutif n°2001-419 du 20 décembre 2001.

Les établissements de formation privés ont établi des partenariats avec des écoles, des instituts et des universités étrangers notamment Nord-Américain et européens, ce qui leur a permis de renforcer leurs palettes de produits offerts aux entreprises et améliorer leurs prestations et leurs contenus.

Les partenariats entre les universités, les établissements privés de FP, et les autres instituts de formation a permis le développement d'échange d'expériences et de compétences notamment dans les domaines du consulting et de l'accompagnement.

Dans le cadre plus général de la coopération entre l'Algérie et la France, il faut noter la création récente de l'école supérieure des affaires (ESAA), qui bénéficie de l'appui d'un corps professoral d'écoles et d'établissement et renommé international (HEC, ESCP-EAP, Euromed-Marseille et L'ESA-Université de Lille)¹⁰¹

Ainsi que, la coopération entre le Ministère algérien de la Formation et de l'enseignement professionnel et l'Union Européenne porte sur la signature d'un grand programme nommé MEDA II²⁴¹⁰². La commission européenne a accordé un don de 60 millions d'Euros pour la mise à niveau et le développement du secteur de la formation professionnelle, ainsi, le plus important projet financé en Algérie par cet Organisme.

Les objectifs globaux du projet sont d'accroître les capacités du système de la formation professionnelle et la compétitivité des entreprises, d'adapter ce système à une économie de marché créatrice, d'emplois, répondant aux besoins des individus et des entreprises

Tableau 11: Etablissements privés de formation professionnelle en activité 2010 à 2012

	2010	2011	2012
Nombre d'Etablissements privé	475	623	636
Capacité d'accueil	41 090	47 154	49 093

Source: Ministère de la formation et de l'enseignement professionnels.

¹⁰¹ Voir, à cet effet, la fiche signalétique « formation professionnelle en Algérie » de la mission économique de l'ambassade de France à Alger. www.ambafrance.fr.

¹⁰²Le programme MEDA constituait le cadre financier principal de la coopération de l'Union européenne avec les pays méditerranéens, dans le cadre du partenariat euro-méditerranéen.

2-3-3- La formation continue mise en œuvre par les entreprises

La formation réalisée dans le cadre des activités des entreprises n'est pas connue et ne fait pas l'objet d'un système d'information disponible. Il n'existe que peu de données permettant d'estimer les efforts de formation consentis de la part des entreprises algériennes. Il est donc impossible, de fournir un état de la situation de la formation des salariés algériens en activité. Cependant, dans leur travail sur la formation en Algérie, CLEMENT, BOUGAULT et FILIPIAK¹⁰³, donnent quelques indications sur cette formation :

A :La culture de formation acquise des entreprises publiques

En 1966, la stratégie algérienne de développement économique et social axée sur le développement industriel et la création d'emplois, ainsi que le constat de l'insuffisance en capacités de formation ont incité les secteurs d'activité économique à créer leurs propres structures de formation, dès les années 1970, afin de pallier à leurs besoins en compétences et qualifications.

Ainsi, à partir de 1985, près de 50 entreprises du secteur industriel disposaient déjà de 106 structures de formation avec une capacité totale d'environ 15 000 postes de formation et un public formé de près de 94 000 salariés.

La crise économique a fait chuter l'offre de formation des entreprises publiques algériennes, sans toutefois les détourner de leur mission de formation. Les années 2000, ont vu des groupes poursuivre le développement de leur politique de formation.

¹⁰³SYLVAIN CLEMENT, HERVE BOUGAULT, EWA FILIPIAK, «Les mécanismes de financement de la formation professionnelle : Algérie, Maroc, Sénégal, Tunisie », document nO : 14 de l'agence française du développement, édition Magellan&Cie, paris, 2005. p-p 26-30.

B : Quelques éléments de la situation actuelle concernant la formation professionnelle continue

Le premier indice concerne l'existence d'entreprises résolument formatrices. En effet, plus d'une dizaine de très grandes entreprises continuent à mener une politique active en faveur de leurs salariés, à l'instar de Sonelgaz et Sonatrach, les entreprises de la grande distribution telles que Blanqui et Cevital, les entreprises de service telles que Djezzy, Algérie Telecom, le secteur pharmaceutique (Aldaph) et les banques telle que la CNEPED. Il existe également des actions de formation dans le secteur artisanal conduites sous égide de la Chambre nationale de l'artisanat et des métiers (CNAM). Elles concernent la commercialisation et l'exportation des produits, mais également l'alphabétisation et le bilinguisme français/arabe.

Le deuxième indice concerne PME/PMI ; leur absence dans le champ de la formation a incité le MEDA à prévoir une intervention tout à fait significative vis-à-vis de ce secteur. A cet effet, 800 000 euros de dégagés afin de les aider à développer une approche de la formation basée sur la demande économique.

Le troisième indice concerne la mise en place de pratiques innovantes en termes d'investissement et de partenariat. L'exemple d'Aldaph est à cet égard significatif de la pratique de la formation comme investissement. Cette entreprise est une SPA algérienne à capitaux et actionnaires étrangers ; elle a mené une politique de formation représentant jusqu'à 40 % de sa masse salariale. Le principe de base de cette politique réside dans le constat que le niveau de qualification et de compétence des ressources humaines était son meilleur avantage concurrentiel, et que la formation, lui permet le développement de ces qualifications et compétences. L'ensemble du personnel qui a été formé est (environ 100 salariés), engendrant une culture de la formation qui a pour effet de fidéliser les salariés et de susciter une demande permanente de mise à niveau.

Le groupe COSIDER est, quant à lui, est significatif du partenariat et relations possibles avec le dispositif public de formation. Afin d'améliorer les performances de ses neuf filiales, le groupe s'est engagé, récemment, dans le cadre d'une démarche qualité, dans un important processus de remise à niveau et de développement des compétences de ses ressources humaines (environ 14 000 salariés). Pour ce faire, le groupe a sollicité en 2004 l'appui du ministère de la

Formation et de l'Enseignement professionnel et signé cinq conventions de partenariat avec des instituts du secteur (INFP, INSFP de Kouba, DFPIE d'Alger, CNEPD et ITEEM), pour lui assurer des formation dans différents domaines.

Malgré les efforts remarquables consentis des pouvoirs publics, depuis l'indépendance à ce jour pour fructifier la formation, ainsi que pour anticiper très justement l'avenir et les besoins, l'Algérie n'a pas nécessairement gagné la partie. Des contraintes qui ont jusqu'à présent handicapé la volonté de réforme doivent être dépassées.

Les entreprises algériennes, dans la période récente, étaient trop préoccupées par le processus de privatisation, de réhabilitation financière et de mise à niveau, la formation continue considérée comme l'outil indispensable au management des ressources humaines est peu présente et peu utilisé. Mais maintenant que la notion de compétences ou de talents tient une grande place dans les discours, la formation commence à prendre de l'ampleur, grâce notamment aux efforts des parties prenantes.

4_les objectifs de la formation et de l'enseignement professionnels

Le secteur de la formation et de l'enseignement professionnels constitue un secteur stratégique dans le développement économique et social du pays, il se fixe les objectifs suivants :

- Assurer la formation d'une main d'œuvre qualifiée, répondant aux exigences et aux besoins du marché du travail, à travers notamment la formation résidentielle et la formation par apprentissage ;

- Assurer la formation, le perfectionnement et le recyclage des travailleurs en poste par le biais de la formation continue ;

Valoriser les ressources humaines, pour répondre aux besoins de l'économie en main d'œuvre qualifiée ;

- Améliorer les performances de l'entreprise, ceci par l'adaptation permanente des travailleurs à l'évolution des métiers ;

- Assurer l'égal accès aux qualifications professionnelles ;

Promouvoir les catégories particulières de la population, en vue de leur insertion dans la vie active

3-Les structures chargées de la FPC :

Il existe plusieurs structures, lesquels se chargent de la mise en œuvre de la politique de la formation professionnelle en Algérie. A cet effet, quatre principaux établissements ont été créés :

1-Le Fond National du Développement de l'Apprentissages et de la Formation Continue (FNAC) :

il est administré par un conseil d'orientation composé de représentants des ministres de la formation professionnelle, des finances, de l'intérieur et des collectivités locales, de l'industrie, de l'énergie, du tourisme et de l'artisanat, de la chambre nationale des métiers et de l'artisanat, de la chambre nationale d'agriculture, de l'organisation syndicales des travailleurs, des entreprises publiques, du patronal privé, des établissements agréés de la formation professionnelle. Il s'agit, en fait, d'un organisme national à caractère spécifique, chargé de la gestion financière des ressources issues du recouvrement des taxes, relatives à l'apprentissage et à la formation continue. Celles-ci sont fixées à 1% de la masse salariale versée par l'ensemble des entreprises assujetties à l'exception des administrations publiques.

Le décret n°98-355 du 10 novembre 1998^{25 104} Portant création, organisation et fonctionnement du FNAC. Ce dernier a pour mission :

- De gérer les ressources financières mises à sa disposition ;
- D'étudier et de traiter des projets de programmes de formation proposés au financement par le fond
- De définir les modalités et conditions de mise en œuvre des programmes de formation retenus

¹⁰⁴ Le décret exécutif n° 98-355 du 10 novembre 1998. Cité par un document de la fondation européenne pour la formation, « Accent sur les dispositifs de la formation continue en Algérie », édition ETF, 2003. www.etf.europa.eu/MED_CVET_Algeria_03_FR.pdf. P13 / Voir journal officiel n° 84 du 13 Novembre 1998.

- De financer des actions d'information et d'orientation concourant au développement, promotion et la valorisation de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage

D'entreprendre toute enquête sur l'évaluation des programmes de formation mis en œuvre

2-L'Institut National de Développement et de Promotion de la Formation Continue(INFEDOC) :

Selon le décret exécutif n° 90-288 du 29 septembre 1990²⁶

L'INFEDOC est un établissement public à caractère industriel ¹⁰⁵et commercial; spécialisé dans l'assistance pédagogique et technique aux entreprises et autres entités, du domaine de la formation continue. Il est également chargé d'assurer, en liaison avec les entreprises et les organismes concernés, le perfectionnement et le recyclage des formateurs et des maîtres d'apprentissage. Il assure aussi des actions de formation continue pour des besoins de perfectionnement d'adaptation et de mise à niveau des ressources humaines, visant à assister les entreprises à se doter de nouveau système de gestion moderne

Les missions de l'INFEDOC sont :

- Effectuer toute étude et recherche liées à l'amélioration des contenus, des méthodes et des moyens pédagogiques des formations dispensées en entreprise ;
- Elaborer et adapter le contenu de la formation ;
- Elaborer les méthodes d'évaluation de la formation afin d'en permettre la validation et la sanction ;
- Recueillir et analyser les documents et les informations liées à sa mission, et diffuser et promouvoir les échanges.

¹⁰⁵ Journal officiel n° 42 du 03 Octobre 1990.

3-Centre National d'Enseignement Professionnel à Distance (CNEPD) :

Selon le décret exécutif n° 90-298 du 06 octobre 1990²⁷¹⁰⁶

Le CNEPD est un organisme public sous la tutelle du ministère de la formation professionnelle. Les missions du CNEPD dans le domaine de la formation continue sont :

- D'assurer des actions de recyclage et de perfectionnement au profit des travailleurs en vue de leur permettre d'accéder à un niveau supérieur de qualification, à une reconversion et à un perfectionnement ;
- D'assister les organismes publics et les entreprises conformément à la réglementation en vigueur dans le cadre des actions de perfectionnement et de recyclage.

4-Centre d'Etude et de Recherche sur les Professions Et les Qualification (CERPEQ) ::¹⁰⁷

Le CERPEQ développe des activités d'étude et de recherche centrées sur la relation complexe entre la formation et les besoins des entreprises en compétences et en qualification.

5-l'Institut national de la formation professionnelle

un établissement public à caractère administratif chargé de l'ingénierie pédagogique et de la formation des personnels d'encadrement et des formateurs spécialisés des établissements de formation professionnelle, des études et recherches portant sur l'ensemble des modes de formation, et de l'élaboration des programmes pédagogiques

6-l'Établissement national des équipements de la formation professionnelle (ENEFP),

C'est Un établissement public à caractère administratif qui planifie et programme l'acquisition, la livraison et l'installation des équipements technico-pédagogiques dans les établissements de formation et d'enseignement professionnels

¹⁰⁶ Journal Officiel n° 43 du 10 Octobre 1990.

¹⁰⁷²⁸ Le document de la fondation européenne pour la formation, *Op.cit.*, p.15.

4-Les acteurs et institutions impliqués dans la formation par l'apprentissage

Le cadre institutionnel de l'apprentissage est caractérisé par la répartition des rôles et des responsabilités entre les différents acteurs impliqués , à savoir :

■ ***l'État*** : un contrat d'apprentissage standard est fourni par l'État et doit être signé en trois exemplaires par l'employeur et l'apprenti ou son tuteur légal

■ ***les employeurs*** : selon la loi, tous les employeurs sont tenus de fournir une formation professionnelle aux jeunes en moyens d'apprentissage ;

■ ***l'apprenti*** : les relations entre l'employeur et l'apprenti sont régies par un contrat d'apprentissage dans lequel un employeur s'engage à fournir un service systématique et complet de formation professionnelle à un apprenti qui, en retour, s'engage à travailler pour l'employeur ;

■ ***le corps d'inspecteurs chargés de la formation professionnelle par l'apprentissage*** assure l'évaluation et le contrôle pédagogiques

■ ***les établissements en charge de la formation professionnelle et de l'apprentissage***, dits centres de formation professionnelle et d'apprentissage (CFPA) ;

■ ***les centres d'animation de l'apprentissage local*** : dans le cadre du projet de coopération avec l'Allemagne, des centres d'animation de l'apprentissage local ont été mis en place dans cinq wilayas. Ces institutions peuvent être considérées comme une bonne pratique parce qu'elles favorisent les relations et l'articulation entre les différents acteurs et entre les entreprises et les CFPA au niveau local

■ ***l'inspection du travail*** est chargée de veiller à ce que la législation et les règlements sur l'apprentissage sont appliqués ;

■ ***les chambres de commerce et d'industrie***, de l'artisanat et des métiers et de l'agriculture au niveau national, régional et provincial (wilaya), les associations professionnelles, les organisations d'employeurs et les groupes concernés contribuent aux initiatives d'apprentissage, notamment en organisant des manifestations pour faire connaître ce mode de formation aux entreprises et en avançant des propositions concrètes pour le développer : élargissement du

partenariat avec les ministères concernés par la gestion de l'apprentissage, renforcement des interventions du Fonds national de développement de l'apprentissage et de la formation continue (FNAC) pour cibler d'une manière plus forte l'appui à la formation en entreprise (formation des tuteurs en entreprise, prise en charge des intéressements au profit de ce corps, etc.) et participation active aux formations organisées par le FNAC pour appuyer les acteurs de ce mode de formation ;

■ **la commission de conciliation** au niveau local chargée de statuer sur les éventuels litiges lors de l'exécution du contrat d'apprentissage et leur règlement à l'amiable ;

■ **la conférence nationale** qui réunit, une fois l'an et pendant deux jours, les directeurs de la formation et de l'enseignement professionnels des wilayas et les directeurs des établissements de formation professionnelle. Elle se veut un espace de dialogue et de concertation autour des différentes thématiques qui concernent la formation et l'apprentissage, notamment les partenariats entre les institutions de formation et les entreprises, les interventions et les encouragements du FNAC, la situation de l'offre de formation par rapport à la demande du monde professionnel, et les questions de gestion et de coordination du système dans les wilayas ;

■ **le Conseil de partenariat** créé en 2011 et constitué d'une assemblée générale, d'un bureau, de comités techniques spécialisés organisés selon les principaux secteurs de l'économie, et de commissions au niveau des wilayas. Ce conseil a comme rôle, entre autres, de proposer toutes les mesures de promotion des relations entre les institutions publiques et le secteur privé, et de suivre la mise en œuvre des décisions prises par l'État en la matière ainsi que des accords passés entre les organisations patronales, syndicales et le gouvernement.

■ **le Conseil national économique et social (CNES)** travaille également sur les questions d'emploi et de formation professionnelle, notamment par le biais de l'organisation en 2011 des états généraux de la société civile qui ont apporté une contribution sur ces sujets.

Le ministère de la Formation et de l'Enseignement professionnels (MFEP) est l'autorité exécutive chargée par l'État de veiller sur la gestion du système de la formation professionnelle, y compris la formation en milieu professionnel.

L'autorité du MFEP s'exerce directement par une administration structurée en neuf grandes

directions couvrant tous les domaines de l'élaboration des stratégies, de la planification et de la mise en œuvre. À noter, du point de vue de la gouvernance, le rôle spécifique joué par la Direction de la formation continue et des relations intersectorielles qui couvre non seulement la formation continue, mais aussi les établissements privés et les relations avec les partenaires sociaux notamment dans le contexte du Conseil de partenariat. Au sein de la Direction de l'organisation et du suivi de la formation professionnelle du MFEP, on trouve également une sous-direction Développement de l'apprentissage dédiée au suivi de gestion des institutions chargées de l'apprentissage, et une sous-direction Organisation pédagogique et normalisation qui s'occupe des volets pédagogiques de l'apprentissage.

5-Politique générale en matière de formation professionnelle et de formation en milieu professionnel

Parmi les mesures concrètes réalisées dans le domaine des ressources humaines, il convient de signaler le développement du dispositif juridique, l'élaboration des outils de planification de la formation professionnelle et le renforcement des programmes d'aide à l'insertion des jeunes au sein des entreprises.

La reconnaissance de la formation professionnelle par la Constitution et la promulgation de la loi d'orientation de 2008 (Journal officiel, 2 mars 2008) ont tracé un nouveau chemin pour ce système, et permis de renouer avec le développement de l'apprentissage des métiers.

1-Développement du dispositif juridique

■ La promulgation en 2008 de la loi d'orientation sur la formation et l'enseignement professionnels a défini les différents systèmes et modes de formation ; la loi portant sur l'apprentissage (loi n° 81- 07) a été amendée en janvier 2013 afin de porter l'âge limite pour l'accès à ces programmes de 25 à 35 ans.

■ Une instruction du Premier ministre a été prise en novembre 2013, qui conditionne l'octroi de marchés publics aux entreprises qui développent l'apprentissage.

■ Les taxes de formation professionnelle et d'apprentissage ont été regroupées au sein d'une seule taxe de façon à organiser la fongibilité entre les deux et à élargir leur champ

d'application aux PME de moins de 20 salariés.

2-Développement des outils de planification

■ La définition d'un schéma directeur de la formation professionnelle et de l'apprentissage a tracé les grandes lignes du développement du secteur jusqu'en 2025

. ■ La mise en œuvre des plans quinquennaux de la formation et de l'enseignement professionnels (2010–14/2015–19) ont programmé la création de nouveaux centres de formation et l'élargissement de la capacité d'accueil du dispositif de l'enseignement et de la formation professionnels à 600 000 postes par an.

3-Renforcement des programmes d'aide à l'insertion des jeunes au sein des entreprises

■ Le DAIP a été enrichi par un nouveau programme de contrat premier emploi jeunes qui prend en charge l'intégralité du salaire de poste de tous les jeunes recrutés dans ce cadre pendant trois ans (à noter que le DAIP fixe le salaire maximum à 15 000 DZD).

■ La mise en œuvre des conventions de partenariat a été lancée entre le MFEP et les associations patronales représentant les principaux secteurs et groupes de production notamment dans les grands bassins d'emploi.

4- Diversification des outils et moyens de financement de la formation professionnelle

■ Le financement de la formation résidentielle est assuré par les pouvoirs publics.

■ Le financement des formations en milieu professionnel mises en œuvre par les entreprises est assuré par des ressources propres (ces formations sont appuyées par les pouvoirs publics grâce à une ristourne sur la taxe à la formation professionnelle et à l'apprentissage du FNAC).

■ Le financement d'autres formations de courte durée (une à trois semaines) est assuré par les agences d'appui à l'entrepreneuriat (ANSEJ, ANGEM, ADS) dans le cadre du développement des compétences de gestion de microprojets par les jeunes bénéficiaires de l'appui financier de ces agences.

■ La réduction de la TVA de 17 à 7 % fonctionne comme mesure incitative pour encourager

les actions de formation réalisées avec le concours des établissements agréés.

■ Toute entreprise bénéficiant de marchés publics est tenue de garantir la formation par l'apprentissage des stagiaires du secteur, et ce, à hauteur de 20 % de leur personnel.

■ Il est interdit à toute entreprise d'entamer des travaux dans les métiers du bâtiment avant d'honorer la clause relative à la garantie de qualification des jeunes. Cette mesure est prise par le MFEP pour combler le déficit en main d'œuvre du secteur du bâtiment et des travaux publics.

6-Cadre légal En Algérie

la formation en milieu professionnel concerne les apprentissages, les stages en entreprise encadrés en lien avec la formation initiale, les formations dans le cadre des programmes d'emploi et la formation continue des travailleurs. Notons toutefois que ces modes de formation sont très différents en termes d'approches, de buts, de structures et de déroulement.

La formation par l'apprentissage est régie par une réglementation pour des métiers homologués, dont l'État, en concertation avec les partenaires sociaux, fixe les contenus et les qualifications ainsi que les exigences minimales de réalisation. Ce mode de formation est reconnu par la Constitution, le Code du travail et d'autres textes de loi, tel qu'exposé ci-après.

1-La Constitution algérienne

Dans la version révisée de la Constitution (mars 2016), l'article 37 stipule que « la jeunesse est une force vive dans la construction du pays. L'État veille à réunir toutes les conditions à même de développer ses capacités et dynamiser ses énergies ». L'article 69, qui reconnaît le droit au travail à tous les citoyens (« Tous les citoyens ont droit au travail »), cite l'apprentissage en tant que moyen d'accès à l'emploi et reconnaît à l'État le devoir de sa promotion : « L'État œuvre à la promotion de l'apprentissage et met en place les politiques d'aide à la création d'emplois » (Constitution de la République algérienne, 2016).

2-Le Code du travail (2001/2002)

L'article 15 du Code du travail relatif à l'âge minimum requis pour le recrutement des travailleurs précise qu'il ne peut en aucun cas être inférieur à 16 ans, « sauf dans le cadre de

contrats d'apprentissage établis conformément à la législation et la réglementation en vigueur»

Le chapitre V du même code se rapporte aux obligations des employeurs en matière de formation. Il est précisé à l'article 57 que « l'employeur est tenu également dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier ».

Outre ces deux textes fondamentaux, des lois, ordonnances, décrets et arrêtés relatifs à l'apprentissage ont été promulgués et ont couvert tous les aspects de la conception à l'exercice de la formation par l'apprentissage.

3-Les lois fondamentales et l'organisation de l'apprentissage

La formation formelle par l'apprentissage a été instaurée pour la première fois par l'arrêté n° 75.31 du 29 avril 1975. Faisant suite à ce premier arrêté, trois lois fondamentales ont été promulguées et régissent l'apprentissage en Algérie :

- la loi n° 81.07 du 27 juin 1981
- la loi n° 90.34 du 25 décembre 1990
- la loi n° 2000.01 du 18 janvier 2000

En fait, c'est la loi fondamentale n° 81-07 du 27 juin 1981 relative à l'apprentissage, modifiée et complétée par la loi de 2003, qui a défini le champ d'application, les missions et le rôle de chaque intervenant, et précisé les modalités de mise en œuvre de l'apprentissage

Plusieurs lois, règlements, décrets et arrêtés ministériels ont été promulgués afin d'adapter le cadre réglementaire aux évolutions économiques et sociales et d'apporter des solutions aux problèmes rencontrés dans la mise en œuvre des textes réglementaires.

4-La loi n° 81-07 a tissé les fondements du système d'apprentissage

Les premiers articles (articles 1 et 2) de la loi n° 81-07 définissent l'apprentissage comme « un mode de formation professionnelle ayant pour but l'acquisition, en cours d'emploi, d'une qualification professionnelle initiale reconnue, permettant l'exercice d'un métier dans les divers

secteurs de l'activité économique liés à la production de biens et de services. L'acquisition de cette qualification se fait par l'exécution pratique, répétée et progressive, des différentes opérations liées à l'exercice du métier considéré et par une formation théorique et technologique complémentaire dispensée dans les structures de formation agréées par l'administration chargée de la formation professionnelle ».

La formation théorique et technologique complémentaire des apprentis est dispensée dans trois dispositifs essentiels (article 3) :

- les centres de formation professionnelle, leurs annexes et les sections détachées
- les structures de formation d'entreprise ou interentreprises qui recevront, dans ce but, l'agrément de l'autorité chargée de la formation professionnelle ;
- les structures d'éducation et les associations créées à cette fin par des chambres professionnelles et des structures appartenant aux organisations patronales.

Quant à la formation pratique, elle est assurée par les organismes employeurs définis par l'article 7 de la même loi. Il s'agit :

- de toute personne physique ou morale exerçant une activité artisanale ;
- de toute unité ou entreprise de production, de commercialisation ou de prestation de services, quelles que soient sa taille et sa nature juridique ;
- des établissements publics et organismes à caractère administratif, dans des conditions fixées par voie réglementaire.

En général, le système de formation par l'apprentissage s'appuie sur les capacités formatives des petites et moyennes entreprises et permet aux jeunes en rupture de scolarité d'acquérir, à travers l'exercice d'un métier de leur choix, les qualifications nécessaires favorisant leur insertion dans la vie active.

Le second chapitre de la loi est réservé aux articles portant sur les droits et devoirs de

chacune des trois parties prenantes : apprenti, employeur et dispositif de formation. Leurs droits et devoirs sont expressément mentionnés dans le contrat de travail (articles 10 à 19). Signalons à ce propos que l'âge de l'apprenti a été fixé de 15 à 25 ans, la limite maximale ayant été portée à 30 ans pour les femmes (sous certaines conditions, cf. article 12) et au-delà pour les handicapés.

La loi n° 14-09 du 9 août 2014 vient compléter la loi fondamentale de 2000. Publiée au Journal officiel n° 49, elle repousse encore la limite d'âge des apprentis qu'elle porte à 35 ans pour toutes les populations confondues, à l'exception des personnes handicapées pour lesquelles il n'y a aucune limitation d'âge

Le troisième chapitre de la loi n° 81-07 relatif au contrôle de l'apprentissage traite des responsabilités et prérogatives des dispositifs chargés de la formation. Les articles 27 à 29 chargent ces dispositifs du « contrôle technique et pédagogique de l'apprentissage, ainsi que du contrôle opérationnel permanent ». Des ressources humaines (formateurs chargés de l'enseignement théorique de l'apprentissage et contrôleurs chargés de suivre la mise en œuvre des programmes techniques, pédagogiques et administratifs) et supports pédagogiques (livret d'apprentissage permettant le suivi et l'évaluation périodique de la formation de l'apprenti) sont mis à disposition pour garantir le bon déroulement de ce mode de formation

7-L'insuffisance en matière de compétences en Algérie

Cette insuffisance peut se traduire par les trois points¹⁰⁸ suivant : un système éducatif en inadéquation avec la formation, des entreprises en état de défaillance et une forte migration des compétences :

1-L'inadéquation du système éducatif

Il existe un écart assez considérable entre l'offre et la demande de formation. Les cursus offerts par l'éducation nationale, l'enseignement supérieur, et l'enseignement professionnel ne

¹⁰⁸ JOELLE MORANA, FOUZIA BRAHIMI, DOMINIQUE BONET FERNANDEZ, FREDERIC TEULON, « Compétences de la main-d'œuvre locale en Algérie et management de projets nationaux : Le cas de l'autoroute Est-Ouest », in WorkingPaper 2014-247, IPAG business school, paris. p-p 7-8

correspondent pas à la demande des entreprises. Ajoutant à cela des jeunes étudiants (des universités ou des écoles de formation), qui n'arrivent pas à cibler au préalable leurs domaines de formation en fonction de leurs prédispositions naturelles et de leurs intérêts professionnels. En effet, l'étudiant sera peu productif lorsqu'il opte pour un choix qui ne répond pas au mieux à ses aspirations personnelles.

Les compétences se font donc de plus en plus rares, ce qui fait que, les entreprises et les jeunes diplômés sont les premiers à être pénalisés (difficulté pour les entreprises de recruter des jeunes peu compétents).

2-L'entreprise algérienne en état de défaillance

Les caractéristiques de l'entreprise algérienne sont largement déterminées par les choix politico-économiques. La structure spécifique des entreprises algériennes peut être considérée comme un élément crucial de la marginalisation des compétences. En effet, le recrutement des cadres - compétents incitera leurs dirigeants- propriétaires, à déléguer leur pouvoir et à faire participer ces cadres au processus décisionnel. Ce qui n'est pas facile à admettre pour un dirigeant, propriétaire qui a investi son capital, son savoir-faire et ses compétences pour bâtir son entreprise. Cette relation d'encadrement entre le cadre diplômé (compétent) et le dirigeant -non ou moins diplômé- risque d'entraver l'efficacité organisationnelle. Ces types de dirigeants ont recours au recrutement des cadres moins compétents pour sauvegarder leurs marges de manœuvre et leurs espaces d'interventions dans leurs entreprises. Dans de telles circonstances, les cadres compétents sont pénalisés.

Nous pouvons ajouter à ce point le rôle passif des entreprises algériennes, surtout les entreprises privées qui ont peu déployé les dispositifs de formation continue, en ne se souciant pas des changements et perturbations de l'environnement et du contexte actuel d'internationalisation. Elles ne pensent pas à mettre à jours les savoirs et compétences de leurs mains d'œuvre pour bien assurer leurs avenir.

Les entreprises algériennes se contentent de chercher des profils presque inexistant, au lieu de former leurs cadres internes :

- Maîtrise de la langue anglaise.

- Expérience professionnelle dans une multinationale.
- Expérience managériale dans multinationale.
- Candidat âgé de 24 à 35 ans.
- Maîtrise des outils informatiques.
- Une expérience antérieure ou des études à l'étranger sont un atout majeur.

D'ailleurs jusqu' à un passé récent, les entreprises algériennes considéraient la formation continue comme un centre de coût et non comme étant un investissement durable. Ces entreprises, en s'impliquant moins dans des processus de formation continue, ont contribué aux insuffisances des compétences de leurs effectifs, mais aussi aux insuffisances des compétences en Algérie, car en étant des pièces maîtresses de l'échiquier économique du pays, elles étaient censées développer et produire des compétences

3-Migration des compétences

Depuis longtemps, le monde a connu un important mouvement de migration des compétences, qui se fait généralement dans un sens unique, en direction des pays riches et développés. Cette migration s'explique par la recherche d'un meilleur environnement par des cadres et des chercheurs, car leurs pays d'origine, qui a pourtant contribué à leur formation initiale, ne leur offrent pas les conditions nécessaires à leurs épanouissements scientifique et technologique.

C'est ainsi que ces pays assistent, impuissants, à la fuite des cerveaux qu'ils ont formés, mais pour lesquels ils n'offrent que peu de conditions favorables pour leur retour.

8-Les défis et les perspectives de la FPC en Algérie :

En dépit de la grande volonté politique en Algérie pour développer la formation en milieu professionnel, elle est confrontée à de grands défis. Ces défis sont liés à la situation sociale des jeunes en âge d'éducation et de formation (déficit en capital humain), à la place déficitaire des métiers sur le plan économique et social notamment chez les jeunes, au faible rôle des entreprises privées dans la formation en milieu professionnel, et au déficit qualitatif dans le dispositif pédagogique et technique de formation en milieu professionnel.

Malgré la volonté politique de développer la formation en milieu professionnel et l'importance du dispositif juridique et organisationnel qui encadre ce mode de formation, de grands défis restent à relever, à savoir:

1. le fort taux d'abandon scolaire et la baisse continue de la qualité de l'éducation démotivent les jeunes et ne les encouragent pas à se réorienter vers la formation professionnelle et l'apprentissage des métiers

2. l'absence d'un marché pour l'apprentissage professionnel, le système répondant moins aux besoins en compétences des entreprises et du marché du travail qu'à la demande sociale des jeunes qui sont placés en entreprise (notamment lorsqu'il s'agit d'entreprises publiques). Cela explique l'inadéquation entre les deux volets

3. le manque d'articulation entre les savoirs théoriques et leur application dans la mise en œuvre de l'alternance par les institutions de formation professionnelle ;

4. l'inadéquation entre les besoins économiques en métiers et les aspirations des jeunes en matière de formation professionnelle et d'apprentissage

5. les insuffisances constatées s'agissant notamment des compétences professionnelles des formateurs et de leur connaissance limitée de la réalité de l'exercice et du développement des métiers ;

6. les problèmes relationnels et de gestion entre les institutions de formation et les entreprises dans le cadre de la formation en milieu professionnel

7. le rôle des territoires dans le système de formation et d'apprentissage professionnels, qui reste très limité malgré les efforts consentis

8. le système de financement, qui est encore rigide et non adapté aux besoins des acteurs

9. l'absence d'un système d'assurance qualité pour la formation par l'apprentissage. Ce système devrait impliquer aussi bien l'institut de formation que l'entreprise

10. le manque (à ce jour) de programmes qui faciliteraient la coopération internationale en

matière de mobilité de la main d'œuvre spécialisée. En effet, à différence d'autres pays du Maghreb, il n'existe aucun programme ou accord encourageant les jeunes à se former en Algérie et organisant leur mobilité pour répondre aux besoins des entreprises en Europe. Signalons à titre d'exemple qu'un accord de ce type existe entre la Tunisie et la France

9-Les recommandations pour développer la formation professionnelle en Algérie.

Les perspectives de développement de la formation en milieu professionnel sont toutefois favorables et pourraient accompagner la restructuration économique et la mise à niveau des différents secteurs productifs. Dans cet esprit, **11 recommandations opérationnelles sont formulées.**

1. **Développement d'un dispositif institutionnel spécialisé** et autonome dédié à l'apprentissage, qui permette d'assurer la gestion de ce mode de formation en coordonnant ses lieux de formation (entreprises et centres de formation) sur la base d'une progression pédagogique cohérente et complémentaire impliquant les tuteurs en entreprise et les « conseillers d'apprentissage » ou formateurs spécialisés en centre. Dans ce cadre, il est important que ces deux corps soient formés, et spécifiquement dédiés à l'apprentissage professionnel.

2. **Développement et actualisation des outils techniques** pour assurer un meilleur suivi pédagogique et administratif des apprentis en entreprise par les responsables d'apprentissage, et une meilleure coordination avec les tuteurs pour ce qui est du développement des programmes théoriques d'appui dans les institutions de formation.

3. **Renforcement du système de gouvernance de l'apprentissage** en milieu professionnel en impliquant les entreprises et les organisations professionnelles dans la planification de son développement aux niveaux national et local, via l'instauration d'un mécanisme de suivi de l'évolution des métiers et de leur exercice en entreprise et de leur impact sur la formation théorique des apprentis dans les centres, et une définition institutionnalisée du rôle des différents corps impliqués (tuteurs, conseillers d'apprentissage, institutions d'apprentissage, etc.).

4. **Animation d'un marché de la formation par l'apprentissage** en développant le

pilotage de la formation professionnelle par la demande en compétences et en renforçant le rôle des entreprises privées des secteurs formel et informel de façon à capitaliser toutes les capacités d'apprentissage des métiers.

5. Appui au programme de coopération Union européenne-Algérie AFEQ (adéquation, formation, emploi et qualification) et capitalisation de ses réalisations dans la politique nationale, surtout qu'il repose sur le renforcement du rôle des entreprises – notamment des entreprises privées – dans la formation en milieu professionnel (apprentissage), et dans les relations avec l'université (bureaux universités-entreprises).

6. Élaboration d'un programme national pour doter tous les secteurs de production de biens et services de référentiels de métiers à gérer par les organisations professionnelles en collaboration avec le MFEP.

7. Élaboration d'un plan de formation national dédié aux formateurs en formation professionnelle résidentielle et en formation en milieu professionnel.

8. Création d'un corps de formateurs vacataires parmi les professionnels dans les secteurs privé et public, afin de développer l'intervention de cadres techniques et de gestion expérimentés dans les centres de formation professionnelle et d'apprentissage. L'objectif est de consolider les volets pratiques de la mise en œuvre des programmes de formation et d'assurer une meilleure ouverture des institutions de formation vis-à-vis des entreprises, par l'intermédiaire de ce corps formé de professionnels formateurs voué à renforcer la formation par compétences. Ce corps devra être reconnu par les pouvoirs publics et les organisations professionnelles.

9. Développement des mécanismes de financement de la formation en milieu professionnel de façon à pouvoir financer, à travers le FNAC, toutes les opérations de promotion de l'apprentissage et de la formation continue par les organisations de la société civile, et ainsi valoriser les métiers et les systèmes de formation professionnelle, d'apprentissage et de formation continue.

10. Encouragement de la formation continue des travailleurs en renforçant le lien entre formation continue et promotion professionnelle au sein de l'entreprise.

11. **Développement du suivi de la mise en œuvre** des recommandations des comités de l'Union pour la Méditerranée et de l'Union européenne s'agissant du développement de la coopération NordSud, en encourageant des programmes d'échanges, d'emploi et de formation en milieu professionnel reposant sur la formation en métiers et des possibilités de mobilité en rapport avec cet apprentissage et les besoins des entreprises dans les pays concernés

Conclusion :

La formation des salariés dans les entreprises algériennes est, à l'image de la fonction des ressources humaines, un chantier en construction et ses contours demeurent encore non cernés.

L'Algérie a consenti d'importants efforts pour combler son retard en matière d'éducation de base et de formation professionnelle. L'objectif quantitatif a globalement été atteint. Cependant, de nombreuses difficultés persistent notamment en termes de qualité d'éducation et de formation. Il est cependant difficile d'en mesurer l'ampleur vu le peu de données disponibles

Cependant Il est très important pour les entreprises algérienne d'impliquer dans une méthode de compétence pour mieux majoré leur ressources humaines, On adaptant la formation adéquate pour se former et à investir sur l'avenir pour améliorer la production en qualité et en quantité

Chapitre 5 : les études antérieures

Chapitre 5 : les études antérieures

Introduction

Afin de bien mener notre recherche nous avons effectué des consultations des recherches précédentes et on a eu recours aux études antérieures afin d'encrer notre thématique de recherche sous plusieurs angles et de répondre à nos questions et hypothèses étant donné qu'on n'a pas pu faire de stage pratique dans les circonstances présentes dû au confinement pour cause de l'épidémie de covid-19

Ces études antérieures sont en relation directe ou indirecte « implicitement ou explicitement » avec notre thématique de recherche qui est « l'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences des salariés dans les entreprises algériennes »

Étude antérieure n 01 : SONATRACH /DRGB

Cette étude est intitulée « *L'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences chez les salariés de SONATRACH /DRGB* ». Elle a été réalisée par **M^{lle} BORDJIHANE Salma** et **M^{lle} BAHOUICHE Katiba** à l'Université Abderrahmane MIRA de Bejaia en 2014-2015. En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sociologie option : sociologie du travail et des ressources humaines.

Les auteurs de cette recherche ont effectué une enquête de terrain au sein de l'entreprise publique SONATRACH, auprès d'une population composée de 56 salariés « cadre » .

Leur problématique était formulée autour d'une question principale « est ce que la formation professionnelle continue contribue-t-elle au développement des compétences des salariés »

Cette recherche avait pour objectif l'étude de la FPC au sein de l'entreprise DRG/SONATRACH à travers laquelle elles visent principalement à savoir quel est son impact dans le développement de la qualité, la pertinence et la productivité de l'entreprise, ainsi que de comprendre son rôle dans le processus d'innovation ou de changement dans la mesure où elle permet l'adaptation et le développement des compétences des travailleurs en fonction des

Chapitre 5 : les études antérieures

évolutions des emplois.

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

- ❖ Comment se représente la formation professionnelle continue chez les salariés de SONATRACH ?
- ❖ peut-on considérer la formation comme étant le seul moyen de développement des compétences des salariés ?

Pour développer ce thème et répondre à leurs questions elles ont proposé deux hypothèses qui s'articulent comme suite :

- ❖ « La satisfaction des salariés de la formation suivie détermine le développements de leurs compétences au travail»
- ❖ «La formation est conçue essentiellement comme un moyen de promotion»

Afin de répondre à ces questionnements, le travail est repartit en cinq chapitres complémentaires ;

Premier chapitre: représente la méthodologie adoptée dans la recherche pourtant sur les raison de choix de thème, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, définition des concepts, la méthodologie et la technique utilisées dans la recherche, l'échantillonnage, et les contraintes de la recherche.

Le deuxième chapitre : aborde « la formation professionnelle continue », sa définition, ses types et ses objectifs.

Le troisième chapitre : se focalise sur la notion du le développement des compétences, son sens et ses moyens.

Le **quatrième chapitre** : concerne la partie pratique, il porte sur la présentation de l'organisme d'accueil et la présentation des caractéristiques personnelles de nos enquêtés. Le dernier chapitre : est consacré à la présentation, l'analyse et l'interprétation des données collectées sur le terrain à la lumière des hypothèses émises.

Le cinquième chapitre : est consacré à la présentation, l'analyse et l'interprétation des

Chapitre 5 : les études antérieures

données collectées sur le terrain à la lumière des hypothèses émises.

Cette recherche s'inscrit dans une démarche quantitative, elle permet la description et l'explication de phénomène étudié, afin de vérifier les hypothèses un questionnaire a été distribué pour collecter le maximum de données statistique pour faire émergé les rapports de corrélation entre les variables des hypothèses pour les confirmer ou de les infirmer.

Le résultat de la recherche :

L'hypothèse de recherche, selon laquelle « la FPC permet le développement des capacités et l'adaptation des salariés dictés par l'environnement est vérifiée et confirmée.

Elles ont constaté que la formation dans l'entreprise est un facteur d'ajustement et d'adaptation, et que l'entreprise DRGB/SONTRACH donne beaucoup d'importance à la formation de ses salariés dans le but d'acquérir de nouvelles connaissances, méthodes ,et techniques de travail et l'intégration et l'efficacité dans leurs postes de travail.

Donc la FPC est actuellement indispensable au niveau des entreprises, ces dernières doivent impérativement investir dans le capital humain qui est un véritable facteur pour l'avenir d'entreprise.

Contrairement à la première hypothèse qui a été confirmée, la deuxième hypothèse « La formation est conçue essentiellement comme un moyen de promotion », elle n'est pas confirmée

Donc la formation professionnelle n'est pas conçue essentiellement dans le but de promotion des salariés mais comme un moyen d'acquisition des compétences et d'atteinte des objectifs des salariés et de l'entreprise

Chapitre 5 : les études antérieures

Afin d'arriver à ces conclusions le chercheur a fait un travail de déduction et de synthèse à partir des données récoltées au cours de la recherche qui se présentent comme dans les tableaux suivants :

Tableau n°12 : la distribution de l'échantillon selon les objectifs des salariés pendant la formation.

Les objectifs de la formation	Fréquence	Pourcentage
L'adaptation aux changements	22	39.28
Le développement des compétences	38	67.85
Maitrise des procédures et actes de gestion	26	46.42
Promotion aux grades supérieurs (augmentation du salaire)	21	37.5
Total	107	100

Source : l'enquête sur terrain SONATRACH

D'après les données de ce tableau nous remarquons que 67,85% des enquêtés pensent que la formation est nécessaire pour le développement des compétences, et 46,42% conçoivent la formation comme étant un moyen de maîtrise des procédures et actes de gestion, 39,28% confirment que l'objectif de la formation est l'adaptation aux changements. Enfin on trouve 37,5% des enquêtés qui affirment que l'objectif premier de la formation professionnelle est la promotion aux grades supérieurs (augmentation du salaire)

Les objectifs : en suivant une formation professionnelle, diffèrent d'un salarié à l'autre. D'après ces résultats on conclut, que les enquêtés affirment que leurs objectifs de la formation est le développement des compétences, pour être capable à exercer convenablement leurs tâches et devenir plus opérationnels et pour dépasser toutes les difficultés qui peuvent être enclenchées dans le poste de travail. Ainsi que pour s'adapter aux changements pour être efficace dans l'application des nouvelles techniques.

Chapitre 5 : les études antérieures

Tableau N°13 : la distribution de l'échantillon selon les facteurs qui favorisent le plus développement des compétences.

Les facteurs qui favorisent le plus développement des compétences	Fréquence	Pourcentage
Des formations Professionnelles continue	28	50
L'expérience professionnelle	12	21.42
Les conditions du travail favorables	07	12.05
Le climat du travail et l'échange entre collègues	02	3.57
Plus de responsabilité (promotion)	04	12.05
Total	56	100

Source : l'enquête sur terrain SONATRACH

Ce tableau exprime l'avis des enquêtés sur le facteur qui contribue le plus au développement des compétences. D'après les résultats de ce tableau on constate que 50% des enquêtés pensent que les formations professionnelles continues sont le facteur le plus important dans le développement des compétences.

Donc parmi ces facteurs cités, on constate que la formation professionnelle continue constitue, aux yeux des enquêtés, un facteur important dans le développement des compétences qui explique l'importance et l'utilité de formation élaborée au sein l'entreprise , qui permet d'assurer la qualification et l'adaptation de son capital humain aux changements technologiques et organisationnel, alors la formation professionnelle elle est considéré comme facteur primordial

Chapitre 5 : les études antérieures

du développement des compétences.

Tableau 14 : la distribution de l'échantillon selon les opinions des enquêtés sur l'effet de la formation sur leurs compétences.

Les opinions des enquêtes	Fréquence	Pourcentage
Oui	42	75
Non	14	25
Total	56	100

Source : l'enquête sur terrainSONATRACH

D'après les résultats de ce tableau, on constate un taux de 75% des enquêtés affirment que la formation les a rendu plus compétents et plus opérationnels dans leurs travail.

A partir de ces données, nous pouvons déduire que la majorité des salariés déclarent que la formation professionnelle est un moyen efficace et très utile pour devenir compétents et opérationnels dans leurs travail comme on voit que cette formation très nécessaire pour le développement et l'acquisition de nouvelles compétences.

Chapitre 5 : les études antérieures

Étude antérieure N 02: SONELGAZ. RDE/DD De BEJAIA

Cette recherche est préparée par **Mme BOUDIA Ramila**, dans le cadre d'obtenir d'un diplôme de master en **sciences de Gestion** en 2017-2018 sous le titre (L'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences chez les salariés *de SONELGAZ. RDE/DD De BEJAIA*)

Cette chercheuse a posé une interrogation relative à son thème d'étude qui est : Est-ce que la formation professionnelle continue contribue au développement des compétences des salariés ?

Selon la chercheuse cette problématique peut être reformulée de façon suivante :

- 1-Quelle forme revêt la FPC ?
- 2-Quelles sont les méthodes et les outils pour évaluer la FPC ?
- 3- La FPC influence-elle le développement des compétences, chez les salariés de l'entreprise RDE/ DD de Béjaia?

Ces questions vont spécialement s'inscrire dans une vision global qui est de connaître l'importance de la formation professionnelle dans le bon fonctionnement de l'entreprise, également détecter le rôle de la formation professionnelle dans le développement des compétences des salariés et repérer les effets engendré par la modernisation et le changement technologique pour assurer ces avantages et répondre aux exigences.

Suite aux interrogations posées dans la problématique la chercheuse a énoncé des réponses relatives à leurs sujets de recherche qui sont les suivantes :

1- La satisfaction des salariés vis à vis de la formation suivie détermine leurs développements de compétences au travail au sein de l'entreprise.

2- La formation est conçue comme un moyen de promotion au sein de l'entreprise Sonelgaz

A partir des hypothèses données on peut dire que les entreprise ont besoins à faire chercher à développer les compétences de ces salariés car cette dernière permet ainsi aux entreprises d'acquérir une meilleur performance pour faire face aux évaluations de son environnement et aux concurrences entre les entreprises qui s'investissent pour améliorer la qualité et la quantité de

Chapitre 5 : les études antérieures

leurs production.

La méthode entamée dans cette étude est : la méthode quantitative qui autorise au chercheur d'analyser des comportements, des opinions dans l'objet et d'exprimer les résultats en chiffre (déduire des conclusions mesurables statiquement),

La technique utilisée dans cette étude était le **questionnaire** qui permet de poser plusieurs questions à un échantillon représentatif de la population étudiée à travers le questionnaire l'enquêteur peut étudier l'avis d'individus, connaître le fond de leur pensée aussi pour donner aux interrogés la liberté d'exprimer leurs opinions et le choix de répondre aussi. Cette étude a comme objet de mener auprès de l'entreprise **SONELGAZ. RDE/DD De BEJAIA**, est de mettre en lumière les formations professionnelles continues sur le développement des compétences des salariés dans les entreprises algériennes.

Les résultats de l'étude pratique réalisée de la part de la chercheuse au sein de l'entreprise **SONELGAZ. RDE/DD De BEJAIA** ont montré que la fpc permet le développement des capacités et l'adaptation des salariés dictés par l'environnement est vérifiée elle a constaté que la formation dans l'entreprise est un facteur d'ajustement et d'adaptation et que l'entreprise donne beaucoup d'importance à la formation de ses salariés dans le but d'acquérir de nouvelles connaissances, méthodes et techniques de travail.

Finalement selon les résultats obtenus elle conclut que la fpc au sein **SONELGAZ. RDE/DD De BEJAIA** représente un exemple pour les entreprises algériennes par rapport à la bonne gestion du potentiel humain, ce qui incite les autres entreprises à s'adapter aux différentes mutations du marché qui devient de plus en plus concurrentiel.

Elle a décomposé sa recherche en quatre chapitres, trois chapitres théoriques et le quatrième une étude pratique.

À propos du premier chapitre : représente la méthodologie adoptée dans la recherche qui se divise en deux sections, la première section aborde les raisons du choix du thème, ces objectifs, la problématique, les hypothèses, plus les définitions des concepts clés de la recherche, la deuxième section : les étapes du déroulement du travail, elle contient la méthode et la technique utilisées

Chapitre 5 : les études antérieures

pour le recueil de l'information, plus le choix de l'échantillonnage, la pré-enquête, et le déroulement de l'enquête.

Le deuxième chapitre : est scindé en deux (02) sections la première section c'est le cadre conceptuel de la FPC elle aborde, la définition, typologies et objectifs de la FPC. La deuxième section elle contient, le processus de la FPC et son évolution en Algérie.

Le troisième chapitre se focalise sur le développement des compétences, ce Chapitre contient aussi deux sections la première parle des typologies et l'importance du développement de compétences, la deuxième, s'articule sur la nécessité de la formation dans le développement des compétences, et les approches du développement des compétences.

Enfin, le quatrième chapitre est une partie pratique dans laquelle un questionnaire a été élaboré destiné à une entreprise algérienne privée (**SONELGAZ. RDE/DD**).

Les résultats de questionnaires sont analysés par l'Excel. A propos de cas pratique réalisé par la chercheuse c'est vrai que la fpc contribue à l'amélioration intellectuelle des salariés en savoir et savoir-faire (compétence) et le bien être des travailleurs par le sentiment de motivation (donner un indice d'évolution dans la carrière des salariés) mais aussi donne avantage à l'entreprise de mieux mener sa contribution à la production et à la concurrence par la satisfaction des besoins économiques.

Chapitre 5 : les études antérieures

Étude antérieure N 03: *SONATRACH/DRGB*

Cette recherche est préparée par LAMAUCHE Nora et MENASRI Khadidja dans le cadre d'obtention d'un diplôme de master en sociologie option sociologie de travail en 2013-2014 sous le titre (*L'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences des salariés de SONATRACH/DRGB*)

D'après cette recherche les chercheuses ont posé deux interrogations relatives à leur thème d'étude qui sont :

- Quel est l'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences des salariés de l'entreprise DRGB/SONATRACH ?
- Quel est l'impact de la formation professionnelle continue sur le développement et la performance de l'entreprise DRGB/SONATRACH ?

Ces deux questions vont essayer de savoir l'apport de la formation pour le salarié et l'entreprise. Le rôle de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences des salariés est permettre l'acquisition de qualification et des compétences nouvelles pour les participants (salariés) au sein de l'entreprise, et repérer les effets engendrés par l'évolution des comportements du personnel au sein de l'entreprise (développement des compétences) pour assurer ces avantages et répondre aux exigences.

Suite aux interrogations posées dans la problématique pendant Cette étude les chercheuses ont formés des réponses provisoires relatives à leur sujet de recherche qui sont les suivantes :

- La formation professionnelle continue permet le développement des compétences des salariés de l'entreprise SONATRACH.
- La formation professionnelle continue permet le développement et la performance de l'entreprise SONATRACH.

A partir des hypothèses données on peut dire que la fpc permet de répondre aux besoins des salariés afin de les rendre plus motivés et opérationnel, ainsi de remplir les lacunes existantes entre les compétences et les postes de travail. ce qui confirme que l'entreprise DRGB/SONATRACH suit et évalue leurs salariés après la formation suivie qui sert

Chapitre 5 : les études antérieures

essentiellement à mesurer l'impact de la formation sur les salariés et sur leurs connaissances, ainsi nous déduisons que l'évaluation permet aux personnel de confirmé ou infirmé son amélioration et à l'entreprise de garantir la qualification et l'aptitude de son personnel.

Leur recherche consiste à étudier l'impact de la formation professionnelle continue des salariés, toute en indiquant le développement des compétences de cette catégorie dans la DRGB/SONATRACH. Donc pour cerner ce travail, elles ont opté pour la méthode « quantitative », qui se ramène dans les cas les plus simples à une description statistique, ce type d'enquête implique l'influence de la variable qu'elles veulent mesurer. Tout en essayant de comprendre son influence sur les autres variables.

C'est la méthode la plus convenable qui nous permis de recueillir sur un ensemble d'individus des informations comparables d'un élément à l'autres pour pouvoir vérifié les hypothèses.

Dans leur étude, elles ont opté pour une étude par questionnaire qui répond à l'objectif de notre recherche, ainsi qui permet de vérifier nos hypothèses on déterminant la relation de causalité qui existe entre les variables.

D'après l'étude de terrain menée auprès de l'entreprise DRGB/SONATRACH et avoir analysé les résultats des tableaux, elles constatent après les informations recueillit à travers leur questionnaire, et suivant la première hypothèse : « la formation professionnelle continue permet le développement des compétences des salariés de l'entreprise DRGB/SONATRACH » que cette première hypothèse est confirmée donc la formation professionnelle continue est une action qui consiste à développer les compétences des salariés de la DRGB/SONATRACH, aussi à garantir l'acquisition de nouveaux savoir et savoir-faire qui permet la maitrise des taches occupées

Pour la deuxième hypothèse « la formation professionnelle continue permet la performance et le développement de l'entreprise DRGB/SONATRACH » Suite aux théories de la gestion stratégique des ressources humaines et d'après les résultats obtenues, leur deuxième hypothèse est confirmée, donc la formation professionnelle continue permet le développement et la performance et garantir la survie de l'entreprise DRGB/SONATRACH

Chapitre 5 : les études antérieures

Finalement, elles constatent que quelque soit la formation professionnelle, l'objectif de l'entreprise est le développement des compétences de ses salariés pour faire face aux exigences de poste ce qui assure sa performance, son développement, sa productivité et sa position sur un marché concurrentiel

Elles ont décomposé leurs recherches en quatre chapitres, Cet humble travail est divisé en deux parties :

La première partie qui est théorique est composée de deux chapitres: en première lieu elles ont parlé sur le cadre méthodologique, ensuite un cadre théorique diviser en deux sections, le premier est consacrer pour les généralités sur la formation, ensuite la deuxième comporte les généralités sur les compétences.

La deuxième partie qui est pratique comporte deux chapitres, d'abord le premier qui parle sur la présentation de cas pratique est diviser en deux sections, la première est consacrer pour la présentation de l'organisme d'accueil, ensuite la deuxième section qui traite la formation et les compétences au sein de l'organisme d'accueil, et enfin le deuxième chapitre consacré pour l'analyse et interprétation des résultats dont nous avons vérifié nos hypothèses.

A partir des résultats de questionnaires .personnellement je constate que on la formation est un outil efficace pour développer et adapter les compétences des salariés, ceci aura certainement des répercussions positives sur la motivation du personnel et sur le développement de l'entreprise.

Chapitre 5 : les études antérieures

Étude antérieure4 : - Lafarge Algérie-

Cette étude est intitulée « *L'évaluation de la formation professionnelle continue en entreprise algérienne cas de - Lafarge Algérie* ». Elle a été réalisée par **Mme. Emtir Fatima Zohra** à l'Université D'ORAN en 2013-2014. En vue de l'obtention du diplôme Magister en Management option : Stratégie

L'auteur de cette recherche a effectué une enquête de terrain au sein d'une entreprise multinationale nommée Lafarge Algérie, auprès d'une population composée de 35 salariés « cadre » ce qui constitue environ (92%) des cadres (38 personnes) et (5%) de la population totale de Lafarge qui est estimée à environ 591 personnes.

Leur problématique était formulée autour d'une question principale qui est « Comment évaluer les effets induits de la FPC ? Quels sont les techniques, les outils et les méthodes ? »

Cette étude porte sur l'évaluation de la formation professionnelle, particulièrement sur les outils et les méthodes. Son objectif est d'obtenir des informations ou d'opinions de la part du manager sur la démarche et la conception de programmes de formation et leur pratique en matière d'évaluation.

Il est ainsi intéressant :

- de rassembler des traces d'outils utilisés.
- De connaître l'impact des formations sur les connaissances, les compétences et les performances de l'entreprise.

De ce fait l'objectif principal de cette étude est celui de l'identification des pratiques d'évaluation des formations au niveau de Lafarge, où il est intéressant de déterminer les résultats de la formation à évaluer, les raisons de cette évaluation ainsi que ses méthodes et ses outils.

Pour développer ce thème et répondre à ces questions elle a proposé énoncé deux hypothèses qui s'articulent comme suite :

- La formation est un moyen de développement de compétences.

Chapitre 5 : les études antérieures

- L'évaluation est une condition qui fera l'objet de mesurer le retour sur l'investissement formation. à l'aide des méthodes et des outils.

Afin de faciliter la collecte des données, il est intéressant, de s'outiller par des instruments, permettant la bonne exploitation du terrain d'investigation.

Cette étude a été centrée autour de deux axes principaux : la formation et celui d'évaluation. En effet, cette étude a été accompagnée d'un vaste effort d'observation permet de dégager aussi bien les déterminants de la formation et précisément lesquels sont relatifs à l'évaluation.

-Pour atteindre l'objet de l'étude, elle a procéder par un sondage d'opinion comme technique de recherche. En effet la recherche documentaire seule ou encore l'observation directe n'offrait pas la possibilité de saisir dans sa globalité l'importance de la démarche d'évaluation.

De plus, cette technique semble être la mieux indiquée pour cette étude parce qu'elle permet d'avoir de manière plus efficiente le système d'évaluation au niveau de Lafarge à travers l'avis des personnes concernées.

Les entretiens individuels (interviews):

Ils permettent de faire ressortir des faits particuliers, ils prennent plus de temps que les questionnaires, mais ils constituent le moyen le plus rapide pour la recherche d'informations.

Puisque ces interviews sont administrés en face à face, ils donnent la possibilité d'approfondir certaines réponses des interviewés par des relances et de les recentrer pour qu'ils ne peuvent s'éloigner du sujet abordé. (Une partie d'enquête a été réalisée à partir des interviews des témoignages sur la formation et son évaluation).

Questionnaire:

L'avantage de cet outil, c'est qu'il nécessite moins de temps que les entretiens, mais le risque à combler pour cette méthode est que certaine réponse ne sont pas fiable, car les concernés peuvent se limiter à cocher sur des réponses lesquelles ne les comprennent même pas.

Chapitre 5 : les études antérieures

Afin de répondre à ces questionnements, le travail est repartit en trois chapitres complémentaires ;

Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la formation professionnelle continue(FPC)

Ce chapitre est consacré au cadre conceptuel et juridique de la FPC, son évolution selon la législation Algérienne, ses objectifs et ses enjeux. Ainsi qu'il expose la structure de la FPC compte tenue la politique de formation, le plan de cette formation et la référentialisation.

Chapitre 2 : L'évaluation de la formation professionnelle continue.

Dans ce chapitre, il est nécessaire, d'aborder les différentes évolutions de la démarche d'évaluation de la FPC ainsi que son cadre théorique. Et par la suite une présentation de la démarche globale d'évaluation et ses éléments clé: les niveaux, les méthodes, les outils et le processus général. Et enfin, il est utile, de déterminer les apports et les limites de cette évaluation.

Chapitre 3 : les pratiques d'évaluation en entreprise algérienne-Cas de LAFARGE-

Ce chapitre traite la réalité des pratiques d'évaluation, et il est choisit comme un champ d'investigation la société LAFARGE, dont il est important, de tirer la réalité de la démarche d'évaluation et ses pratiques, à partir des résultats d'enquête réalisée au niveau de la société.

Chapitre 5 : les études antérieures

Les données récoltées par leur questionnaire : (qui sont en relation avec notre thème

Tableau 15 :Ciment Blanc
blanc

Produit Année	Ciment blanc
2010	400051tonnes
2011	356883 tonnes
2012	447000 tonnes

Figure 7: L'évolution de la production du ciment

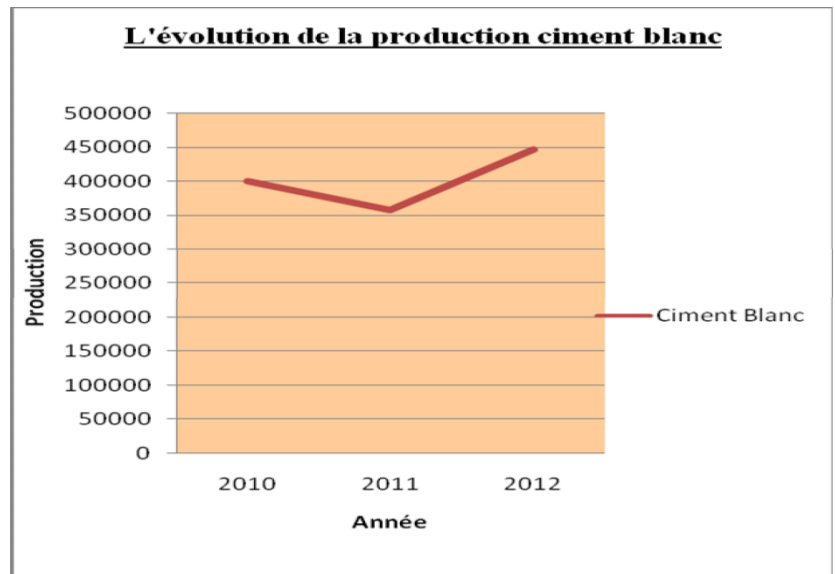
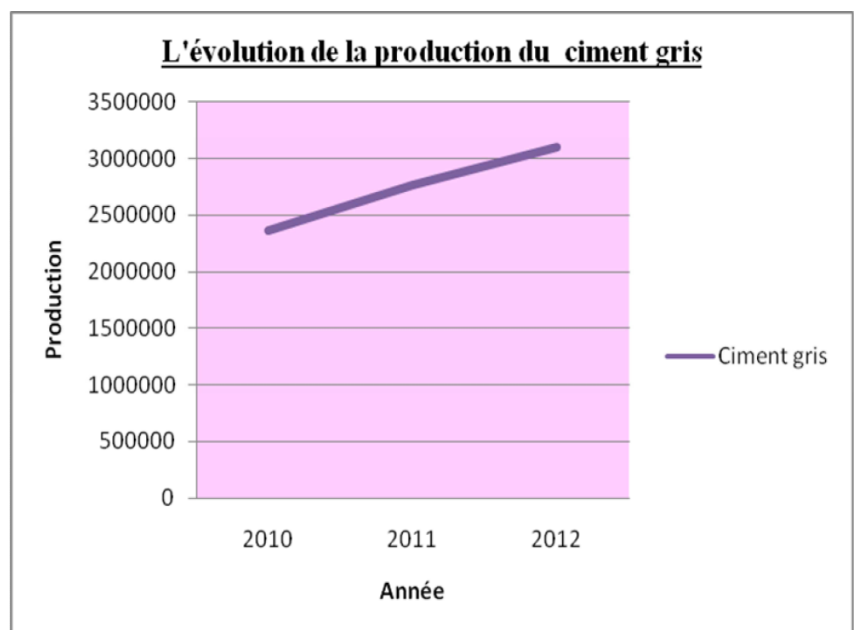


Tableau 16:CimentGris

Figure 8 : L'évolution de la production du cimentgris

Produit Année	Ciment Gris
2010	2359361tonnes
2011	2763350 tonnes
2012	3098520 tonnes



Chapitre 5 : les études antérieures

Analyse et interprétation des données

Il est remarquable que, L'entreprise avait eu une chute de production du ciment blanc pendant l'année 2011 ; Le directeur de production affirme que, cela se traduit par un seul obstacle, est celui de la commercialisation du produit, ce qui entrave l'opération d'expédition. tandis qu'une forte augmentation a été remarquée pour le deuxième produit celui du ciment gris dans la même année.

En 2010, un programme a été lancé nommé « kafaât » ; lequel son but principal était le développement des compétences techniques et managériales. Ses programmes de formation ont été organisés afin d'avoir un impact rapide à court terme et garantir une efficacité et une performance globale dans le long terme.

C'est dans ce contexte, et à partir du développement de ce programme qui a touché la grande majorité des employés en 2011 jusqu'à 2012, notamment ceux des ateliers, que la société a atteint son objectif fixé chaque année pour les deux lignes.

À cet égard, on peut dire que la formation professionnelle a été un élément efficace pour

- ❖ Développer et acquérir des nouvelles compétences d'un côté et de l'autre
- ❖ Les améliorations et les augmentations effectuées dans la production. Et du par l'application et du suivi quotidien des compétences

Le résultat de la recherche

Chez Lafarge, il ressort que, la formation constitue un enjeu majeur et prend de plus en plus d'autonomie et participent à l'orientation de la politique de la gestion des ressources humaines au sein du groupe.

En effet, la formation permet de créer des compétences dans toutes leurs dimensions : savoirs, savoir-faire et savoir-être. Dont, les salariés bénéficiant d'une formation accèdent à plus de connaissances dans les domaines; Des savoirs nouveaux actualisées et utiles sont souvent

Chapitre 5 : les études antérieures

acquis via la formation. Il en est aussi de savoir- faire, puisque les salariés de retour de leurs formations, parviennent toujours à avoir plus de maîtrise de leurs tâches respectives et à améliorer leurs prestations individuelles et collectives.

L'impact de la formation sur la production

Les responsables de Lafarge affirment que le progrès achevés dans les deux catégories du ciment reflète aux compétences actuelles au sein du groupe. En effet l'efficacité de ces compétences se traduit par les méthodes rigoureuses du suivi de leur coach pour améliorer les méthodes de production.

Et selon le manager training production « S.Didier-Laurent », la production augmente tant qu'on a de la main d'œuvre qualifiée qui maîtrise efficacement les méthodes de travail sans ignorer d'autres facteurs intégrants au progrès au niveau de la production. Et cela se traduit par les évolutions constatées au niveau de l'entreprise.

L'évolution de la production :

Selon les informations tirées du service d'exploitation, la production a été évoluée positivement pendant les trois dernières années, une période d'application du programme « kafaât » marquée par un fort développement des compétences, lequel a eu une influence directe sur la production. Et d'après le responsable du service, chaque objectif fixé a été atteint en fin des trois années (2010.2011.2012).

L'impact d'évaluation sur le rendement:

L'installation du service cellule du jour à renforcer l'efficacité des compétences acquises, et l'impact de ce suivi pour l'opérateur de la salle de contrôle :

- ❖ Possède les connaissances techniques nécessaires pour effectuer son travail.
- ❖ Effectue correctement les activités reliées à son travail.
- ❖ Répond aux exigences relatives à la qualité de travail à effectuer.
- ❖ Maintient un rendement constant et utilise son temps efficacement.
- ❖ Veille au bon fonctionnement et à l'entretien de son équipement.

Chapitre 5 : les études antérieures

- ❖ Travaille de manière sécuritaire et applique les normes de sécurité.

L'impact d'évaluation sur la qualité:

Les responsables du service qualité affirment que l'employé chez Lafarge suit les normes standards internationales de la qualité de produit (des conditions rigoureuses). Sauf que l'évaluation des apprenants et leur suivi alimente :

- ❖ Le respect des procédures et des méthodes de travail,
- ❖ Rencontre les exigences et les spécifications du produit.

Il est nécessaire à l'employé de veiller sur ces éléments afin de garder la meilleure qualité du produit, notamment si la qualité est parmi les grands axes lesquels Lafarge sert à le garantir.

L'impact d'évaluation sur le chiffre d'affaire:

Le DRH de Lafarge, indique que l'impact sur le chiffre d'affaire s'observe dans la consécration du pourcentage de la formation de la masse salariale chaque année. En effet cette année le groupe a atteint les 5% de la masse salariale et cela se traduit par l'évolution positive du chiffre d'affaire.

D'après les responsables, le chiffre d'affaire est en évolution positive, et cela se traduit par le progrès enregistré dans la production.

D'une manière générale on constate que l'élément clé de tous ces indicateurs est l'élément humain. C'est-à-dire si l'employé a bien acquis. Il s'évolue systématiquement dans son environnement de travail, en améliorant ses méthodes et sa qualité de travail, enfin sa productivité. Et plus précisément un renforcement de la performance individuelle et globale de l'entreprise.

Alors, la formation pour les dirigeants du groupe Lafarge constitue un élément essentiel qui leur permet d'assurer une qualité dans les méthodes de travail et la productivité, ainsi que pour garantir la performance et l'efficacité dans toutes les usines de Lafarge.

Chapitre 5 : les études antérieures

Étude antérieure 5 : (ENIEM)

Cette étude est intitulée « *La formation, un outil de développement des compétences et de réalisation des objectifs des entreprises publiques algériennes. Cas de (ENIEM).* ». Elle est réalisée en 2014-2015 par **Mr MEKSEM Amine** à l'université de Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou. En vue de l'obtention du diplôme de magister en Sciences Economiques Option : Management des entreprises.

L'auteur de cette recherche a effectué une enquête de terrain au sein de l'entreprise **ENIEM** (l'entreprise nationale des industries de l'électroménager), auprès d'une population composée de 134 salariés qui représentent 60.37% de la population totale formés en 2013, 2014 cet échantillon est organisé de la manière suivante :

Exécution : 14 agents

Maitrise : 50 agents

Cadre : 70 cadres.

La problématique était formulée autour d'une question principale «**Quel est le rôle de la formation dans le développement des compétences individuelles et collectives dans les entreprises publiques algériennes, existe-t-il une articulation entre la formation et les compétences ?**»

Cette recherche a pour objectif d'étudier l'impact et à analyser le degré de pertinence de la formation continue dans le développement des compétences au sein des entreprises publiques algériennes et dans l'accompagnement de la réalisation des objectifs de ces entreprises.

Cette question principale sera traitée en répondant aux questions secondaires suivantes :

- La formation professionnelle continue conjuguée avec le développement des compétences, permet-elle d'accompagner la réalisation des objectifs des entreprises publiques ?
- Dans quelle mesure la formation professionnelle continue contribue-t-elle à la réalisation des objectifs personnels des salariés de ces entreprises publiques algériennes ?
- La formation continue est-elle d'un rendement efficace au sein des entreprises

Chapitre 5 : les études antérieures

publiques algériennes? Quelles sont les améliorations possibles à apporter ?

Pour mener à terme son travail, il a opté pour une enquête qualitative qui consiste à produire et à analyser des données descriptives. Il s'agit d'étudier les phénomènes en profondeur mais tout en acceptant la spécificité, particularité des contextes et situations.

Son choix pour cette démarche peut se justifier par son thème et la problématique posée, mais aussi par des facteurs à observer, qui sont le plus souvent subjectifs et difficilement mesurable à savoir : l'importance qu'accordent les entreprises publique à la formation continue, l'articulation formation- développement de compétence, articulation formation continue-réalisation des objectifs des entreprises publiques. Cette méthode permet, aussi, d'explorer les émotions, les sentiments des salariés, ainsi que leurs comportements et leurs expériences personnelles, ce qui contribue à une meilleure appréhension de son sujet.

Cette enquête va se traduire sur le terrain par **des observations, des entretiens semi directifs** avec les responsables de la formation (chargés de formation, directeurs d'unités, responsables de ressources humaines et assistants) et par **un questionnaire** destiné aux formés.

A-Des entretiens semi directif

où il a recueillir des témoignages détaillés et individualisés des responsables de la formation (chargés de formation, responsables des ressources humaine et directeurs d'unité), afin de comprendre les logiques qui sous entendent les pratiques d'entreprise en terme de formation continue, de son importance et son articulation avec le développement des compétences des salariés et les conséquences qui en découlent. Les enquêtés sont évidemment censés produire des réponses précises à des questions précises.

B- Le questionnaire

Le questionnaire est destiné aux formés pour savoir et connaitre dans quelle mesure la formation continue permet de réaliser leurs objectifs personnels notamment en termes : de motivation, d'acquisition de compétences, savoirs et connaissances, de possibilités de promotion et de carrière, et en terme des niveaux de rémunération.

Chapitre 5 : les études antérieures

Pour développer ce thème et répondre à ces questions il a énoncé trois hypothèses qui s'articulent comme suite :

- les entreprises publiques algériennes accordent de l'importance à la formation continue, dans la mesure où elles mobilisent suffisamment de ressources pour son pilotage.
- les dispositifs de la formation permettent de construire et de développer les compétences des salariés des entreprises publiques algériennes, accompagnant ainsi la réalisation des objectifs fixés par ces dernières.
- la formation continue, au-delà du développement des compétences des salariés, permet de parvenir à réaliser leurs objectifs individuels et personnels, notamment : en termes de niveaux de rémunération, de promotion, de carrières, motivation et satisfaction.....

Afin de répondre à ces questionnements, le travail est repartit en quatre chapitres complémentaires

Premier chapitre : L'apprentissage au cœur des pratiques de l'entreprise, où nous évoquerons l'émergence de l'organisation apprenante, préciserons les activités et les dimensions de la formation professionnelle.

Deuxième chapitre : Les compétences sources incontestables de la réussite des entreprises, où nous aborderons les compétences des salariés dans leur dimension ressources humaines et dans leur dimension stratégique, ensuite nous mettrons l'accent sur leurs développements, ainsi que sur les conditions et les conséquences de leurs renouvellements.

Troisième chapitre : La formation et les compétences de la main d'œuvre algérienne, où nous aborderons le système de formation algérien dans son intégralité, puis nous présenterons les raisons du manque et de déperdition des compétences en Algérie, tout en mettant l'accent sur les solutions possibles.

Quatrième chapitre : La place de la formation au sein de l'entreprise ENIEM, où il est question d'analyser et de traiter les données recueillies via l'enquête, et ce dans le but d'infirmer ou de confirmer nos hypothèses, mais aussi de proposer des pistes d'amélioration.

Chapitre 5 : les études antérieures

Le résultat de la recherche :

Il conclut qu'au niveau de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager **ENIEM** :

La formation continue est un levier de développement des compétences et de réalisation des objectifs des entreprises publiques algérienne. Elle est aussi un moyen permettant de réaliser les objectifs individuels des salariés de ces entreprises.

La formation continue assure et permet aussi la réalisation des objectifs individuels des salariés (promotion, gestion de carrière, développement des compétences, acquisition de nouveau savoir, résolution de conflit, satisfaction, motivation, épanouissement, maîtrise....), à moyen et à long terme. Cependant, certaines variables comme la rémunération ; est plus au moins dépendante de la formation, elle découle en grande partie de la gestion des ressources humaines.

Chapitre 5 : les études antérieures

Afin d'arriver à ces conclusions le chercheur a fait un travail de déduction et de synthèse à partir des données récoltées au cours de la recherche qui se présentent comme dans les tableaux suivants :

Le développement des compétences, aptitudes et connaissances via la formation

Tableau 17 : développement des compétences, aptitudes et connaissances des formés

Les réponses	Fréquences	Pourcentages
oui	80	74%
non	28	26%
total	108	100%

Source : Source : les données recueillies par les questionnaires à ENIEM

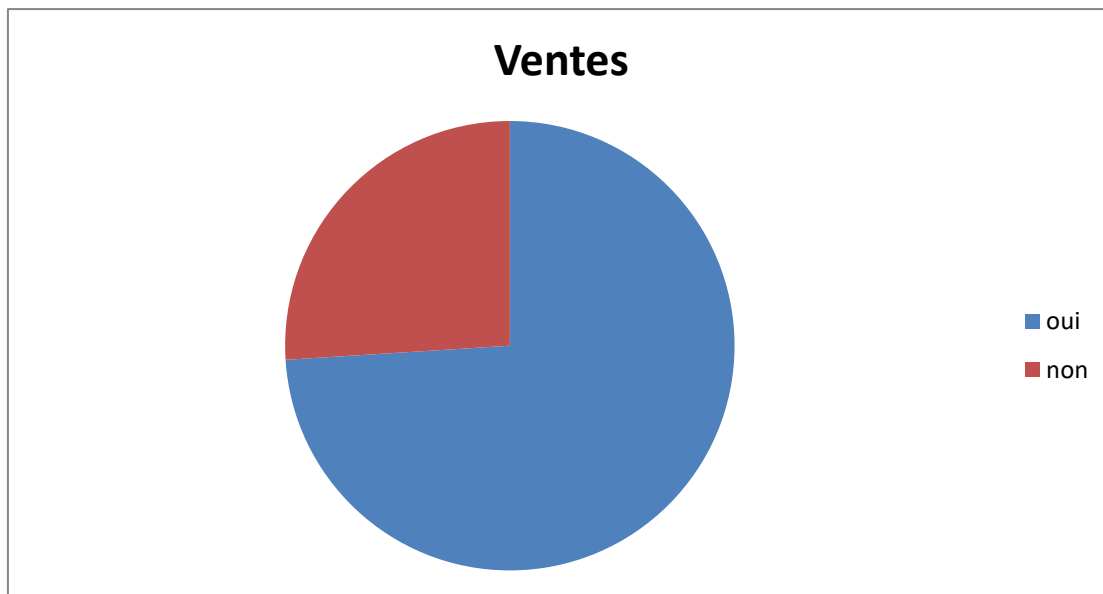


Figure n9 : développement des compétences, aptitudes et connaissances des formés

D'après le questionnaire, 74% des salariés estiment avoir développés leurs compétences, connaissances et aptitudes. Ils estiment acquérir les savoir et les savoir faire et connaissances

Chapitre 5 : les études antérieures

nécessaires pour le bon exercice de leurs activités. Cependant 26% des formés estiment ne pas pouvoir développer leurs compétences et capacités via la formation, cela à pour cause ; la qualité de formation suivie et leurs faible capacités d'apprentissage.

3-L'efficacité après la formation

Tableau n0 18 : efficacité des formés après leurs formations

Les réponses	Fréquences	Pourcentages
oui	80	74%
non	28	26%
Je ne sais pas	0	0%
totale	108	100%

Source : les donnés recueillis par les questionnaires a ENIEM

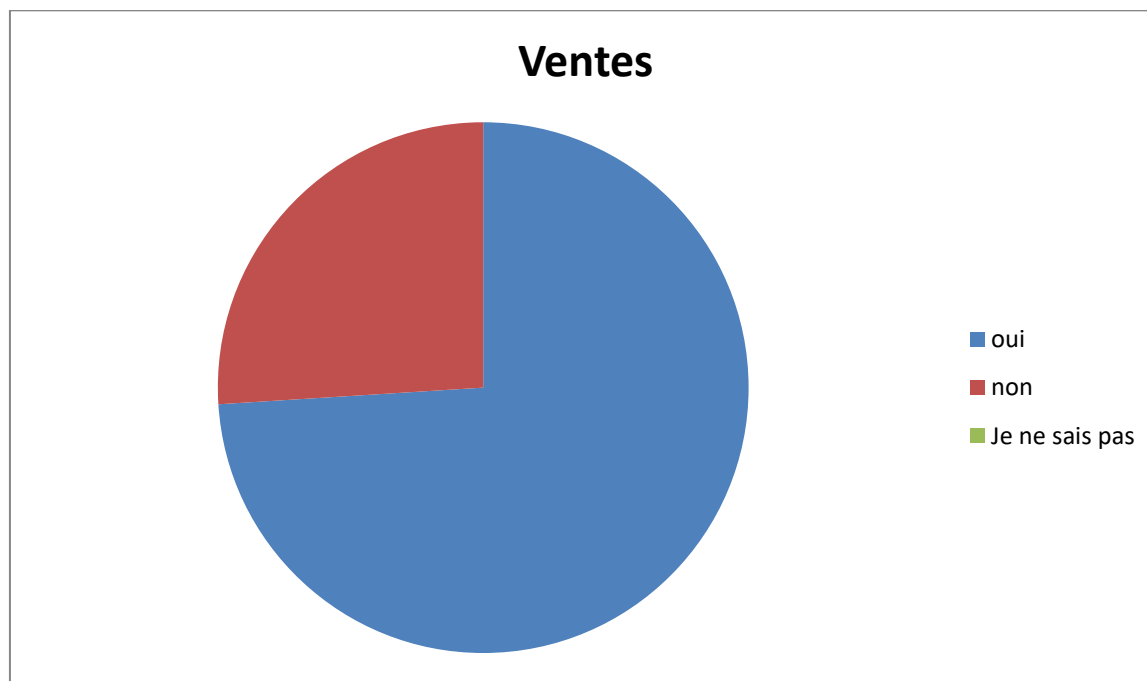


Figure n10 : efficacité des formés après leurs formations

On remarque que les 74% formés qui ont développé leurs compétences, affirment être plus efficaces dans leurs postes grâce la mise en œuvre effective des acquis de la formation. Par contre les 26% formés qui n'ont pas développé leurs compétences affirment ne pas être plus efficaces après leurs formations. Ceci dit, Le développement des compétences permet d'augmenter l'efficacité des travailleurs.

Chapitre 5 : les études antérieures

4-Les promotions, mutations et changements de poste des formés après la formation

Tableau n0 19: les promotions, mutations et changements dont fais l'objet les formés après leurs formations.

Les réponses	Fréquences	Pourcentages
promotion	34	31,50%
mutation	8	7,40%
Changement de poste	6	5,55%
rien	60	55,55%
totale	108	100%

Source : Source : les donnés recueillis par les questionnaires a ENIEM

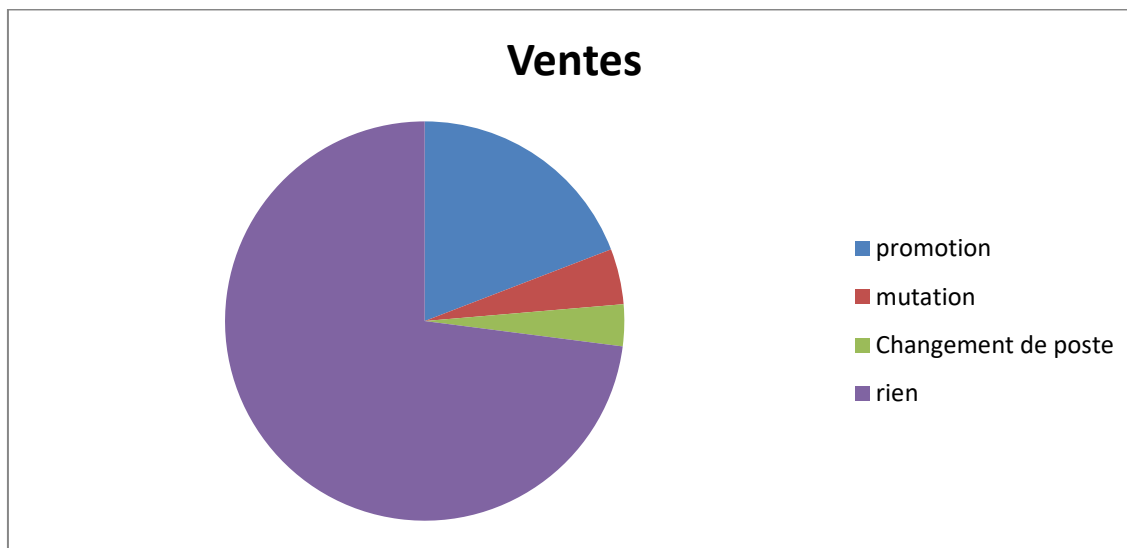


Figure n0 11 : les promotions, mutations et changements dont fais l'objet les formés après leurs formations.

On constate que 55,55 % des questionnés n'ont fait l'objet ni de promotion, ni de mutation ni de changement de poste même si certains d'entre eux affirment en faire l'objet d'une promotion prochainement. 31,50% de ces formés affirment avoir fait l'objet d'une promotion après leurs formation. 7,40% d'entre eux ont fait l'objet d'une mutation après leur formation. Les 5,55% restants affirment avoir faire l'objet d'un changement de poste.

Chapitre 5 : les études antérieures

5-Les augmentations des rémunérations des formés après leurs formation

Tableau n0 20 : augmentation des rémunérations des formés

Les réponses	Fréquences	Pourcentages
oui	34	31,50%
non	42	38,88%
prochainement	32	29,62%
totale	108	100%

Source : Source : les donnés recueillis par les questionnaires a ENIEM

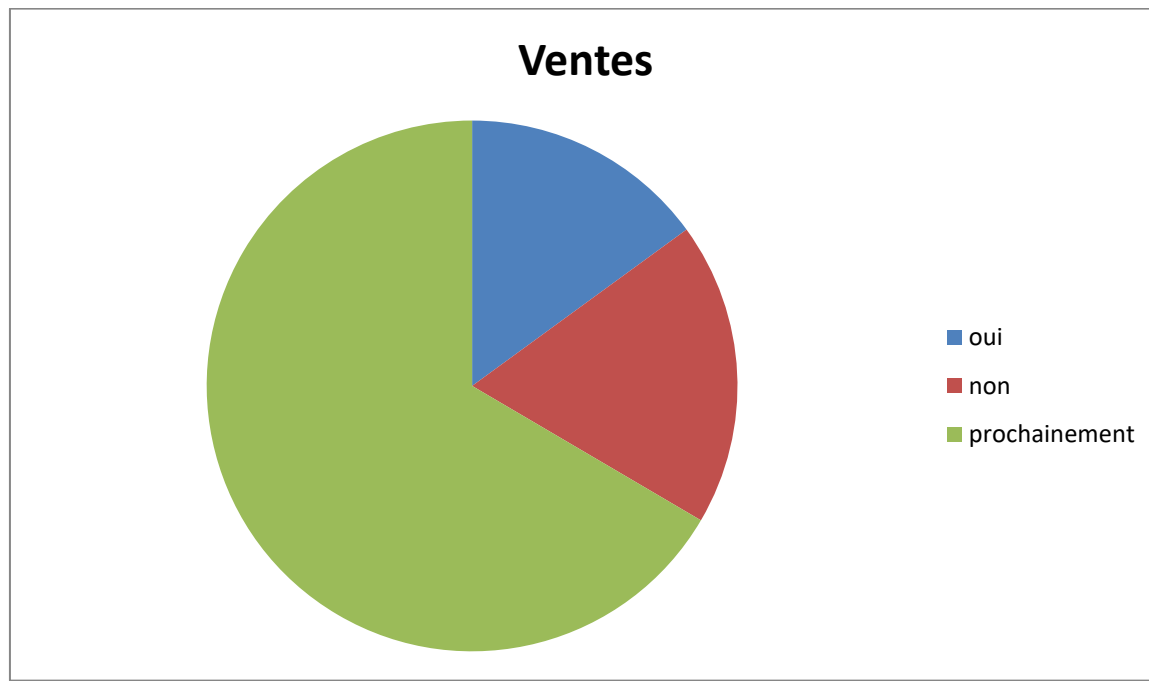


Figure n0 12: augmentation des rémunérations des formés

La lecture de ce tableau montre que les 31,50% des formés affirmant être promus à des postes supérieurs ont tous fait l'objet des augmentations au niveau de leur rémunération. 38,88 % des formés affirment que leurs rémunération n'ont pas fait l'objet d'une augmentation, quant aux 29,62 % restant, ils confirment que leurs rémunérations vont augmenter prochainement. Ces derniers ont une vision très optimiste quant à leur avenir. Promotion mutation Changement de poste.

Nous signalons qu'au sein de l'ENIEM et dans la plus part des entreprises algériennes, la

Chapitre 5 : les études antérieures

politique d'individualisation des rémunérations (rémunération des compétences) n'est pas d'actualité. Les formés compétents auront des augmentations de rémunération uniquement dans le cas d'une promotion, et dans certains cas de mutation.

6-La motivation et la mobilisation des compétences après la formation

Tableau n21 : la motivation et la mobilisation des compétences des formés

Les réponses	fréquences	Pourcentages
Motivé, je mobilise mes compétences	84	77,77%
Motivé, mais je ne mobilise pas mes compétences	0	0%
Immotivé, je ne mobilise pas mes compétences	10	9,30%
Immotivé, mais je mobilise mes compétences	14	12,93%
totale	108	100%

Source : Source : les données recueillies par les questionnaires à ENIEM

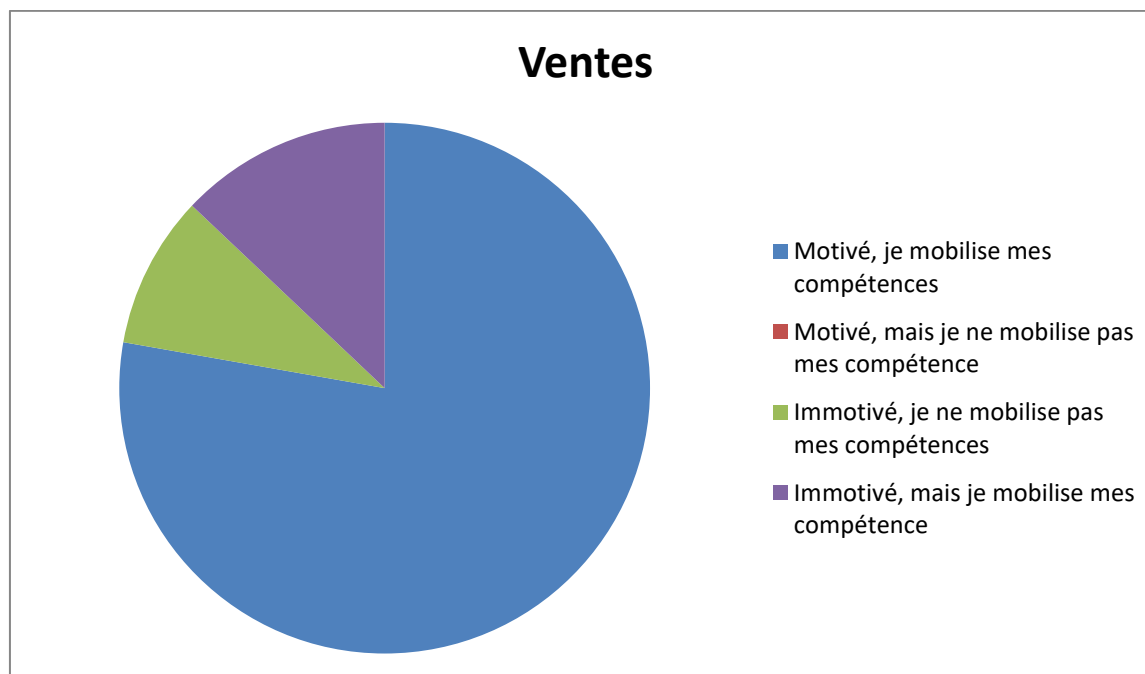


Figure n0 13 : la motivation et la mobilisation des compétences des formés

Chapitre 5 : les études antérieures

On observe que 77,77% des salariés sont motivés par leurs formations et mobilisent donc leurs compétences. Cependant, 22,23% des formés ne sont pas motivés après leurs formations, mais seulement 9,30% d'entre eux ne mobilisent pas leurs compétences, les 12,93% restants font preuve de conscience professionnelle et mobilisent leurs compétences.

Nous dirons que les salariés motivés mobilisent leurs compétences, ceux qui ne sont pas motivés sont départagés entre ceux qui mobilisent et ceux qui ne mobilisent pas leurs compétences.

7-La formation, un outil qui favorise les bons rapports et réduit les conflits tout en développant l'esprit d'équipe

Tableau n0 22 : résolution des conflits via la formation continue

Les réponses	Fréquences	Pourcentages
oui	56	51,85%
Non, aucun rapport	52	48,15%
total	108	100%

Source : Source : les données recueillies par les questionnaires à ENIEM

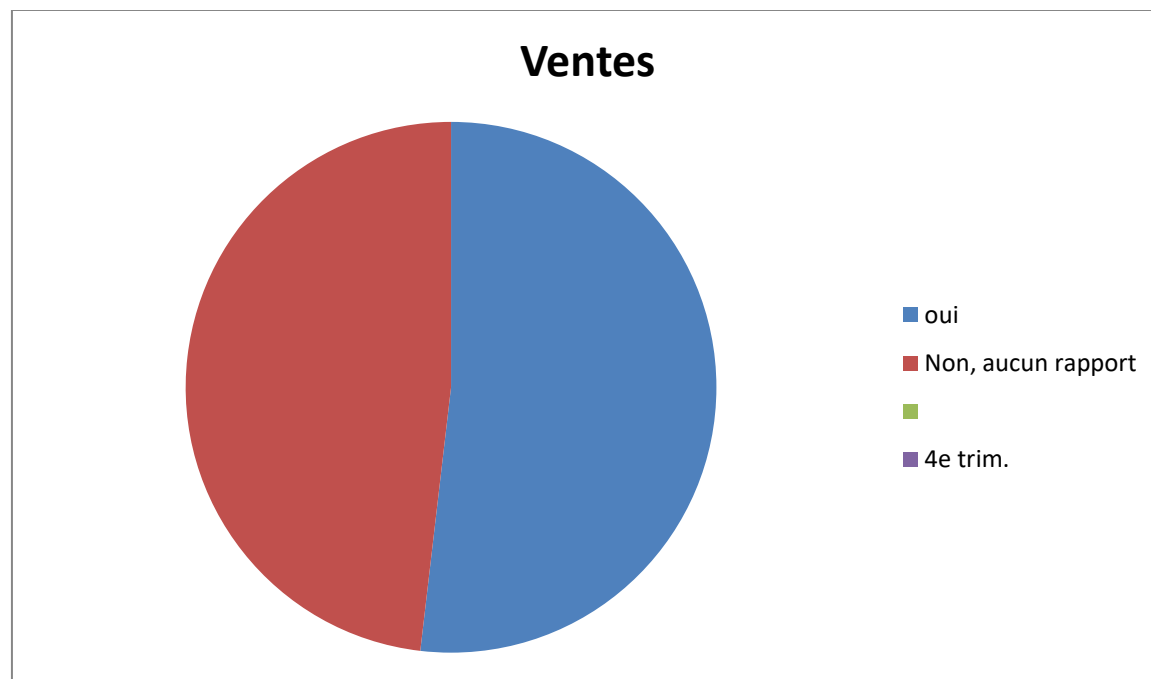


Figure n14: résolution des conflits via la formation continue

Chapitre 5 : les études antérieures

Pour 51,85% des formés, la formation continue joue un rôle primordiale dans la résolution des conflits et ceci en favorisant les bons rapports et en développant l'esprit d'équipe chez les salariés, mais pour les 48,15% des formés restants, la formation n'a aucun rapport avec la résolution des conflits.

La vision de la formation continue comme étant un outil de réduction des conflits est départagée selon les observations et les convictions des salariés formés

8-La formation, comme outil de réalisation des objectifs des formés

Tableau n0 23: la formation, un outil de réalisation des objectifs des formés

Les réponses	Fréquences	Pourcentages
Oui	70	64,81%
Non	38	35,19%
Total	108	100%

Source : Source : les données recueillis par les questionnaires a ENIEM

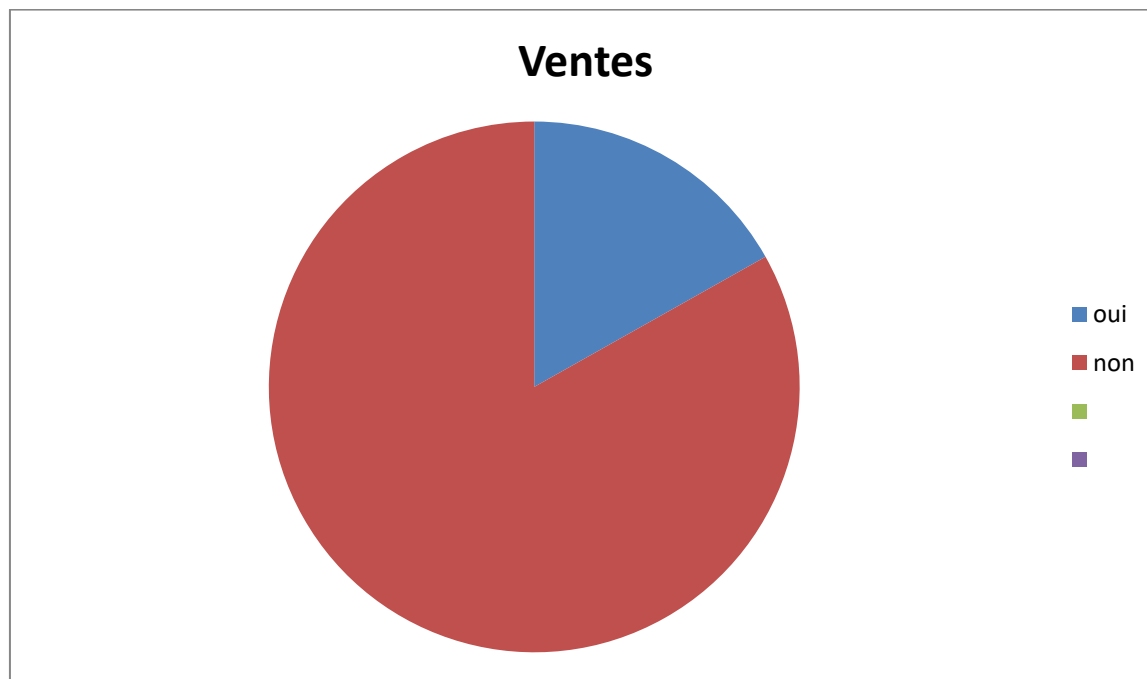


Figure n015: la formation, un outil de réalisation des objectifs des formés

Ce tableau révélant que 64,81% des formés affirment qu'en général la formation a permis de réaliser leurs objectifs personnels (compétences, connaissance, savoir, efficacité, motivation,

Chapitre 5 : les études antérieures

promotion, rémunération, carrière, réduction de conflit, estime de soi...), par contre 35,19% d'entre eux estiment que la formation n'a pas contribué encore à la réalisation de leurs objectifs personnels. Ceci est dû, d'une part, à la pertinence de la formation et, d'autre part, à la gestion des ressources humaines de l'entreprise.

Chapitre 5 : les études antérieures

La synthèse :

Afin de répondre à notre question de départ de notre recherche a savoir « *quel est l'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences des salariés* », nous avons énoncé trois réponse provisoire (hypothèses) qui sont d'ordre suivant :

- ❖ La formation a une grande influence sur la pratique professionnelle des salariés dans l'entreprise
- ❖ La formation pc génère une augmentation de productivité (le développement des compétences des salariés génère une amélioration en performance de l'entreprise)
- ❖ La formations pc permet le développement des compétences des salariés

Pour répondre à notre question de départ et ses sous questions et vérifié nous hypothèses on a fait cinq études antérieur qui nous ont permet d'éclaircir aux mieux notre travail qui sont les suivantes :

Étude antérieure n 01 : SONATRACH /DRGB

Mémoire de Master en Sociologie option : sociologie du travail et des ressources humaines Intitulé« *L'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences chez les salariés de SONATRACH /DRGB* ». Réalisée par **M elle BORDJIHANE Salma** et **M elle BAHOUICHE Katiba**

Étude antérieure n 02 : SONEGAS. RDE/DD De BEJAIA

Mémoire de master en sciences de Gestion Intitulé (*L'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences chez les salariés de SONEGAS. RDE/DD De BEJAIA*) Réalisée par **Mme BOUDIA Ramila**

Étude antérieure N 03:SONATRACH/DRGB

Mémoire de master en sociologie : option sociologie de travail Réalisée par **LAMAUCHE Nora** et **MENASRI Khadidja**en 2013-2014 sous le titre (*L'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences des salariés de SONATRACH/DRGB*)

Chapitre 5 : les études antérieures

Étude antérieure n 04 : *Lafarge Algérie*

Mémoire de Magister en Management option : Stratégie, cette étude est intitulée « *L'évaluation de la formation professionnelle continue en entreprise algérienne cas de - Lafarge Algérie* ». Elle est réalisée par **Mme. Emtir Fatima Zohra** à l'Université D'ORAN en 2013-2014.

Étude antérieure n 05 : (ENIEM)

Mémoire De magister en Sciences Economiques Option : Management des entreprises . Cette étude est intitulée « *La formation, un outil de développement des compétences et de réalisation des objectifs des entreprises publiques algériennes. Cas de (ENIEM).* ». Elle est réalisée en 2014-2015 par **Mr MEKSEM Amine** à l'université de Mouloud Mammeri de Tiziouzu.

À la lumière des informations recueillies au cours de nos cinq (5) recherches antérieures, il est enfin possible de répondre à nos questions de recherche, nous contenterons de citer les principales conclusions tirées de ces études :

- la formation professionnelle continue dans l'entreprise est un facteur d'ajustement et d'adaptation, elle permet aux salariés d'acquérir de nouvelles connaissances, méthodes, et techniques de travail ainsi que l'intégration et l'efficacité dans leurs postes de travail.
- la formation professionnelle continue influence sur le développement de la performance des entreprises ainsi que garantir sa survie et son adaptation face aux changements
- la formation professionnelle continue est une action qui consiste à développer les compétences des salariés, aussi à garantir l'acquisition de nouveaux savoir et savoir-faire qui permet la maîtrise des tâches occupées
- la formation professionnelle continue a un impact considérable sur l'augmentation de la production des entreprises
- la formation professionnelle continue a un impact sur le rendement de l'individu et de l'entreprise
- la formation professionnelle continue influence sur la qualité de produit
- la formation professionnelle continue génère une évolution de chiffre d'affaire de

Chapitre 5 : les études antérieures

l'entreprise

- la formation professionnelle continue un renforcement de la performance individuelle et globale de l'entreprise.
- La formation continue est un levier de développement des compétences et de réalisation des objectifs des entreprises publiques algérienne.
- La formation continue assure la réalisation des objectifs individuels des salariés (promotion, gestion de carrière, développement des compétences, acquisition de nouveau savoir, résolution de conflit, satisfaction, motivation, épanouissement, maîtrise...), à moyen et à long terme.
- la formation continue joue un rôle primordiale dans la résolution des conflits et ceci en favorisant les bons rapports et en développant l'esprit d'équipe chez les salariés.
- la formation continue permet aux salarier une promotion à des postes supérieurs

Nous avons utilisé ces recherches (études antérieurs) comme une base de données afin d'emprunté des données statistique et empirique recueillie par les défirrent chercheurs aux cours de leurs enquêtes, afin de les utilise dans notre recherche pour répondre a nous questions et de vérifié nous hypothèses

Après la consultation des tableaux et les données de ces enquêtes de terrains on peut finalement confirmer nous hypothèse

- ❖ Notre première hypothèse qui est « *La formation à une grande influence sur la pratique professionnelle des salariés dans l'entreprise* » est confirmée a partir des données suivant :

Tableau 14:

75% des enquêtés affirment que la formation les a rendu plus compétents et plus opérationnels dans leurs travail.

Tableau 17

74% des salariés estiment avoir développés leurs compétences, connaissances et aptitudes. Ils estiment acquérir les savoir et les savoir-faire et connaissances nécessaires pour le bon

Chapitre 5 : les études antérieures

exercice de leurs activités

Tableau n0 18

74% formés qui ont développé leurs compétences, affirment être plus efficaces dans leurs postes grâce la mise en œuvre effective des acquis de la formation

- ❖ Notre deuxième hypothèse selon laquelle « *La formation génère une augmentation de productivité (le développement des compétences des salariés génère une amélioration en performance de l'entreprise)* » est confirmée à partir des données suivant :

Tableau 15 : et figure 7

Après avoir organisé des cycles de formation en 2010 , l'entreprise a enregistré une augmentation de production de ciment blanc estimé à 90 000 tonnes, l'équivalent de 22.5% de ca production en 2012

Tableau16: et figure 8

Après avoir organisé des cycles de formation en 2010 l'entreprise a enregistré une augmentation de production de ciment gris de plus de790 000 tonnes l'équivalent 31.5%de ca production en 2012

Ainsi que le témoignage de DRH de l'entreprise Lafarge et de manager training production « S.Didier-Laurent », qui confirment que la formation augmente la production

- ❖ Notre troisième hypothèse selon la quel « *La formations permet le développement des compétences des salariés* » est confirmée à partir des données suivant :

Tableau 12

67,85% des enquêtés pensent que la formation est nécessaire pour le développement des compétences,

Chapitre 5 : les études antérieures

Tableau 13 :

50% des enquêtés pensent que les formations professionnelles continues sont le facteur le plus important dans le développement des compétences.

Tableau 17

74% des salariés estiment avoir développés leurs compétences, connaissances et aptitudes.

Tableau n0 18

74% des enquêtés affirme que la formation ont développé leurs compétences

Conclusion

Ces études ont été d'une grande importance dans l'organisation et la progression de notre recherche en se basant et se référant essentiellement aux résultats de ces enquêtes et aux témoignages des salariés qui ont participé à cette enquête de terrain on peut déduire que la formation professionnelle continue a un impact majeur et primordial dans l'acquisition des connaissances et le développement des compétences des salariés au sein des entreprises algériennes et en particulier DRGB/SONTRACH

Ainsi, La formation professionnelle a un impact majeur dans le développement des compétences, ce qui permet d'acquérir des nouvelles aptitudes et de forger les savoirs qui ont un effet constatable dans la performance des salariés, à son tour cette amélioration de performance va engendrer une amélioration de la productivité des salariés qui permettra un croisement de la qualité et de quantité de production, ce qui engendrerait une augmentation de chiffre d'affaire de l'entreprise

Conclusion général

Conclusion générale

La situation sanitaire qui a marqué notre pays ainsi que le monde entier concernant la propagation du Covid 19 nous a empêché de mener un stage pratique afin d'améliorer notre mémoire de fin d'études et lui donner une ère technique qui servira à concrétiser l'objectif de notre recherche.

Dans ce modeste travail nous avons traité l'un des aspects les plus importants de la GRH qui permette de réaliser le bien-être des salariés et celui de l'entreprise qui est la FORMATION..

notre travail de recherche se portera sur l'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences. Arriver au terme de notre travail, nous avons constaté que la formation est une mise de fonds qui permet le développement des compétences et les connaissances des salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications organisationnelles du travail ainsi que de faciliter l'accès aux différents niveaux de la qualification professionnelle.

Pour que l'entreprise puisse répondre aux normes imposées, elle est contrainte de développer une politique de formation qui a pour objectif d'améliorer ces ressources humaines et sa performance globale afin de faire face aux évaluations de son environnement

A cet effet, on peut dire que la formation est l'une des fonctions stratégiques de la gestion des ressources humaines dont le facteur humain s'avère être le plus important pour la gestion efficace de l'entreprise. Comme nous avons pu constater dans les études antérieures, la formation est un outil de développement des pratiques professionnelles des salariés ainsi qu'un outil de développement de la performance et de la productivité de l'entreprise. Pour cela, la formation présente donc une grande utilité et un impact positif sur le personnel ainsi que sur l'entreprise.

Dans le cas de l'Algérie, les systèmes de formation professionnelle sont toujours en cours de développement, ce retard est dû aux différentes contraintes de l'environnement qui s'expliquent par les bouleversements et les changements politiques qu'a traversés le pays au cours de son histoire. Aujourd'hui, malgré les encouragements et les subventions de l'Etat algérien pour la formation de ses citoyens, Hélas l'Algérie reste en retard comparée aux pays

développés et aux normes standards internationales .Elle ne parvient toujours pas à combler comme il se doit le manque de compétences.

Notre conclusion se résume que la formation professionnelle continue c'est un levier de développement de compétences et qu'elle est indispensable pour l'entreprise algérienne afin de bien s'adapter et de faire faceaux exigences techniques, organisationnelles, concurrentielles ainsi que les nouvelles modalités de l'économie mondiale.

La Bibliographie



La liste bibliographique :

Les ouvrages :

- ANGERS Maurice, « *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines* », Edition Casbah, Alger, 1997
 - ANDRE Guittet, « *développer les compétences* », 2^{eme} édition ESF, 1998
 - ALAIN MEIGNANT, « *Manager la formation* », édite liaisons, Paris, 2006
 - ABDELAZIZ DALI « *la gestion des ressources humaines en Algérie* », édition Vuibert Paris 2003
 - BEAUDOUX Etienne, DOUXCHAMPS Francis, Marie-Christine « *Cheminement d'une action de développement : de l'identification à l'évaluation* » L'Harmattan, 1992, Paris.
 - CLAUDE LEVY LEBOYEUR, « *La gestion des compétences, éditions d'organisation* », Paris, 1996
 - CECILE DEJOUX, « *Gestion des compétences et GEPEC* », Dunod, Paris, 2008
 - CHRISTIAN BATAL, « *La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Organisation* », Paris, 1996
 - CARLOTTO NATHALIE, « *concevoir une formation en entreprise* », Dunod, paris, 2003
 - CITEAU JEAN PIERRE. P, « *Gestion des ressources humaines* », édition Masson, Paris 1992
 - DANIEL PERMARTIN, « *Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ?* », Éditions management société, Paris, 1999
 - DJANKAI AMEZIANE, « *guide pratique en formation professionnelle* ». Éditions Houma imprimé 2003
 - ELIE COHEN « *Dictionnaire de gestion* », édition Casbah, Alger, 1998
 - ERIC CAMPOY, et autres, « *gestion et ressource humain* », Edition Pearson Education, France, 2008
 - GANTER-COUDREC Martine et BORDERES Charles, « *évaluation des services et gestion* », Editions CEDIP, Paris, 2004,
 - GUY LE BOTERF, « *Construire les compétences individuelles et collectives, agir et réussir avec compétence* », éditions d'organisation, Paris, 2010,
-

- G. LE BOTERF, « *De la compétence, essai sur un attracteur étrange* », éditions d'organisation, Paris, 1994,
 - GRUY LE BOTER « *l'ingénierie et l'évaluation de formation* » édition organisation, Paris, 1993,
 - GRAWITZ MADELEINE, « *Méthodes des sciences sociales* », 4e édition, Dalloz, Paris, 1979,
 - GRAWITZ Madeleine « *lexique des sciences sociales* », édition Dalloz, Paris, 2001
 - HENRY TRUCHY. cité par CRUZEN, « *Cours d'économie politique* », 4ème éd. Wes+ mael Charlier, Bruxelles, 1970
 - JEAN YVE BUCK, « *Le management des connaissances et de compétences en pratique* », éditions d'organisation, Paris, 2003,
 - JEAN MARIE PERETTI « *Ressources humaines et gestion des personnes* », 6^{ème} édition, édition Vuibert. France 2007
 - JEAN MARIE PERETTI, « *ressources humaines* », 11^{ém} édition Vuibert, 2009,
 - JEAN MARIE PERETTI, « *Gestion des Ressources Humaines* », édition Vuibert , Paris , 2004
 - JACQUES SOYER, « *Fonction formation* », Editions d'Organisation, paris.1998.
 - Kirkpatrick D.L. and Kirkpatrick J.D. « *Evaluating Training Programs: The Four Levels* », 3rd edition ,BerrettKoehler,San Francisco, CA,2006,
 - LAETITIA LETHIELLEUX, « *L'essentiel de la gestion des ressources humaines* », L'Extension, 5eme édition, Paris, 2012
 - LOU VAN BEIRENDONCK, « *Management des competences* », De Boeck, Bruxelles, 2004.
 - LAURENT BELANGER , ANDRE PETIT, JEAN LOUIS BERGERAN « *Gestion de ressources humaine, une approche globale et intégrée.* » Gitan Morin éditeur Québec, 1983
 - LAUBET (D.B) Jean Louis, « *Initiation aux méthodes de recherche en sociales* », L'Harmattan Paris, 2000.
 - MAURY G. et MULL, « *Economie et organisation de l'entreprise* », tome I, éd. Foucher, Paris, 1980
 - M SONNTAG« *Développer et intégrer la formation en entreprise.* » Edition liaison, 1994
 - MICHEL BARTHOD, Daniel Pernin et autre, « *développement des compétences et*
-

stratégies de l'entreprise », édition d'organisation ,paris,1987.

- N'da Paul. « *Méthodologie de la recherche, de la problématique à la discussion des résultats* », Editions Universitaires de Côte d'Ivoire, Abidjan, 2002,
- PHILIPPE ZARIFIAN « *Objectif compétence pour une nouvelle logique* » Paris, Editions Liaisons, 1999
- PHILIPPE ERAY « *précis de développement des compétences concilier formation et organisation* » édition .liaison, Paris, 1999
- PHILIPPE CARRE et Pierre Caspar, « *Traité des sciences et des technique de la formation* », dunod 2eme édition, paris, 2004,
- SYLVIE Faisandier&J.Soyer, « *Fonction formation* », 4^{ème} édition, Eyrolles, édition d'Organisation. France 2006
- SOLVEIG FERNAGU OUDET, « *Organisation du travail et développement des compétences ; construire la professionnalisation* » préface de MICHEL DEVELAY, édition l'Harmattan, paris, 2006,
- SEKIOU, Lakhdar, « *gestion des personnel* », les éditions d'organisation Paris 1986
- SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERRETTI, ALIS , CHEVALIER « *La gestion des ressources humaine* », 2 émeédition, De boeck, PARIS, 2004
- THIERRY ARDOUIN, « *Ingénierie de la formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, évaluer.* » 2 eme édition, Dunod, 2006

Les mémoires :

- AMMOU MASSINISSA&YAHIAOUI NADIR « *impact de la formation sur le développement des compétences au sein de l'administration publique cas, DPSB/ Wilaya de Tizi-Ouzou* » l'université de Mouloud Mammeri, Tizi-ouzou,2017_2018
 - ANDOME SARAH « *la contribution de la formation dans la performance de l'entreprise :cas de l'entreprise SOBRAGA* »,l'université de Mouloud Mammeri , Tiziouzou
 - Alain Dunberry&Céline.Péchar, « *l'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspective* », CIRDEP, Février.2007.
 - BORDJIHANE Salma et M elle BAHOUICHE Katiba « *L'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences chez les salariés de SONATRACH /DRGB* »l'Université Abderrahmane MIRA , Bejaia , 2014-2015
 - BOUDIA Ramila « *L'impact de la formation professionnelle continue sur le*
-

développement des compétences chez les salariés de SONELGAZ. RDE/DD De BEJAIA »
» l'Université Abderrahmane MIRA , Bejaia, 2017-2018

- Emtir Fatima Zohra «*L'évaluation de la formation professionnelle continue en entreprise algérienne*», Université d'Oran.2013-2014
- Gédéon MANGA OKENGE. « *Impact de la formation professionnelle sur l'efficacité de l'entreprise* » , Université protestante au Congo - Licence 2006
- LAMAUCHE Nora et MENASRI Khadidja « *L'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences des salariés de SONATRACH/DRGB* » l'Université Abderrahmane MIRA , Bejaia,2013-2014
- Mebarki, « *impact de la formation dans le développement des salariés* », Mémoire de magister en sociologie, université A. Mira. béjaia, 2010, p.45.
- MEKSEM Amine « *La formation, un outil de développement des compétences et de réalisation des objectifs des entreprises publiques algériennes. Cas de (ENIEM).*». ,l'université de Mouloud Mammeri , Tiziouzou. 2014-2015
- JOELLE MORANA, FOUZIA BRAHIMI, DOMINIQUE BONET FERNANDEZ, FREDERIC TEULON, « *Compétences de la main-d'œuvre locale en Algérie et management de projets nationaux : Le cas de l'autoroute Est- Ouest* », in WorkingPaper 2014-247, IPAG business school, paris.

Les sites web et PDF et autres :

- www.onefd.edu.dz Office National de l'Enseignement et de la Formation à Distance
 - www.ons.dz office national des statistiques
 - www.ambafrance.fr. la fiche signalétique « formation professionnelle en Algérie » de la mission économique de l'ambassade de France à Alger.
 - www.mesrs.dz ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.
 - www.Education.gov.dz ministère de l'éducation national
 - www.OCEMO.org Rapport commandité par l'OCEMO dans le cadre du programme Méditerranée Nouvelle Chance (MedNC) « Formation et emploi des jeunes dans les pays méditerranéens » système d'éducation et de formation : Algérie
 - www.etf.europa.eu work-based_learning_algeria_fr.pdf, « LA FORMATION EN MILIEU PROFESSIONNEL EN ALGÉRIE », Projet de rapport réalisé pour la Fondation européenne pour la formation par MongiBedoui, expert en formation emploi, avril 2018.
-

- [www.technocompetences.qc.ca /pdf/service/guide_RH_complet.pdf](http://www.technocompetences.qc.ca/pdf/service/guide_RH_complet.pdf)
 - www.formation-professionnelle-maroc.com. « La formation continue, ses enjeux pour l'entreprise et ses objectifs », Formation recrutement GRH ALTITUDE.
 - file:///C:/Users/PC/Desktop/Besoin_formation.pdf
 - [http://www.tissot-formation.fr /l-identification-des-besoins-en-formation-23759/](http://www.tissot-formation.fr/l-identification-des-besoins-en-formation-23759/)
 - <https://www.davidvellut.com/analyser-les-besoins-en-formation/>
 - Le programme MEDA constituait le cadre financier principal de la coopération de l'Union européenne avec les pays méditerranéens, dans le cadre du partenariat euro-méditerranéen
 - www.etf.europa.eu/MED_CVET_Algeria_03_FR.pdf. Le décret exécutif n° 98-355 du 10 novembre 1998. Cité par un document de la fondation européenne pour la formation, « Accent sur les dispositifs de la formation continue en Algérie », édition ETF, 2003.
 - *Association Française de Normalisation (AFNOR)*. « Normes AFNOR de la formation professionnelle », 1992/1994.
 - www.IgF_M2.pdf J.L.Faure, « ingénierie de formation, » cours Master2 professionnel de science de l'Éducation , CNED-Université Lyon 2-Université de Rouen.
 - www.Cedip.gouv.fr.pdf Guide de référence de la formation, Direction du Personnel des Services et de la Modernisation, Juin 2004.
 - Gerard, F.M., VAN LINT-MUGUERZA, (2000). Quel équilibre entre une appréciation globale de la compétence et le recours aux critères?, in Bosman, C., GERARD, F.M ROEGIERS , X (Eds) quel avenir pour les compétences ? Bruxelles : De Boeck Université
 - CHRISTOPHE TOUMSIN, « *La formation en entreprise : enjeux et stratégies* », in 2^{ème} passerelle à l'Horloge de la formation, management international, 2005
 - MOHAMED MATMATI, DIETER SCHMIDT, « auto diagnostic des ressources humaines avec les TIC », in Personnel, revue N°34, 2002,
 - OUERGHI MALIKA, « La gestion par la compétence, une pratique managériale en voie d'émergence au sein de l'entreprise Française: Du discours aux pratiques », in XVI^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, juin, 2007.
 - SYLVAIN CLEMENT, HERVE BOUGAULT, EWA FILIPIAK, « Les mécanismes de financement de la formation professionnelle : Algérie, Maroc, Sénégal, Tunisie », document n : 14 de l'agence française du développement, édition Magellan&Cie,
-

paris, 2005.

- RWIGAMBA, B., Notes de cours de la méthodologie de la recherche (cycle de licence).ULK, Kigali, 2001
 - VERHULST A. Cours d'Economie de l'entreprise, C.R.P, Kinshasa, 1984,
 - Pdf Extrait de: Georges Granai, Techniques de l'enquête sociologique,in George Gurvitch, Traité de sociologie, tome premier. Paris, Presses Universitaires de France, 1967,
 - AMRI MOUSSAOUI, « Le système de formation dans le développement des compétences ; l'expérience algérienne. » in Comité mondial pour les apprentissages tout au long de la vie, janvier, 2011
-

Les annexes



Les annexes

Questionnaire avant et après formation	Annexe 1
La table de karnaugh et veitch , Le diagramme d'Euler	Annexe 2
Plan de formation	Annexe 3
Questionnaire d'évaluation a froid	Annexe 4
Questionnaire d'évaluation a chaud	Annexe 5



Annexe 1



EXEMPLE DE QUESTIONNAIRE « AVANT-APRÈS »

Cet exemple porte sur une formation à l'animation des réunions d'expression des salariés. Les questionnaires étaient complétés par les managers inscrits à cette formation.

Questionnaire avant formation

● *Au niveau du programme de la réunion...*

Le temps prévu pour les éléments d'information (1 heure) est-il :

- suffisant
- insuffisant
- trop important

Combien de thèmes différents, en moyenne, sont abordés à votre initiative ?

À quel moment indiquez-vous l'ordre du jour aux participants ?

Remettez-vous des documents aux participants ? Lesquels ?

À quel moment remettez-vous ces documents :

- avant la réunion
- au début de la réunion
- pendant la réunion

Commentaires :

● *Au niveau des participants à la réunion...*

Explicitiez les situations difficiles que vous rencontrez :

À votre avis, pourquoi ces situations se présentent-elles ?

Que faites-vous dans ces cas-là ?

La discussion est-elle accaparée par quelques participants ? OUI NON

Pourquoi ?

La participation des membres du groupe est-elle productive ? OUI NON

Pourquoi ?

● *Au niveau de l'animation...*

Proposez-vous un plan ? OUI NON

Si OUI, ce plan est-il, en général, suivi ? OUI NON

S'il n'est pas suivi, pourquoi ? :

Tout le monde s'exprime-t-il ? OUI NON

Pourquoi ?

La discussion se maintient-elle sur le sujet ? OUI NON

Pourquoi ?

Utilisez-vous des moyens matériels, lesquels, problèmes éventuels rencontrés ?

Questionnaire après formation

● *Au niveau du programme de la réunion...*

Le temps prévu pour les éléments d'information (1 heure) a-t-il été :

- suffisant
- insuffisant
- trop important

Combien de thèmes différents ont été abordés à votre initiative ?

Combien de thèmes différents ont été abordés à l'initiative des participants ?

À quel moment avez-vous indiqué l'ordre du jour aux participants ?

Avez-vous remis des documents aux participants ? Lesquels ?

À quel moment avez-vous remis ces documents :

- avant la réunion
- au début de la réunion
- pendant la réunion

Commentaires :

● *Au niveau des participants à la réunion...*

Explicititez les situations difficiles que vous avez rencontrées (depuis votre formation) :

À votre avis, pourquoi ces situations se sont-elles présentées ?

Qu'avez-vous fait ?

La discussion a-t-elle été accaparée par quelques participants ? OUI NON

Pourquoi ?

La participation des membres du groupe a-t-elle été productive ? OUI NON

Pourquoi ?

● *Au niveau de l'animation...*

Avez-vous proposé un plan ? OUI NON

Si OUI, ce plan a-t-il été suivi ? OUI NON

Si n'est pas suivi, pourquoi ? :

Tout le monde s'est-il exprimé ? OUI NON

Pourquoi ? :

La discussion s'est-elle maintenue sur le sujet ? OUI NON

Pourquoi ? :

Avez-vous utilisé des moyens matériels, lesquels, problèmes éventuels rencontrés ?

Annexe 2



TABLE DE KARNAUGH À QUATRE CONDITIONS

Temps de réalisation		Court		Long	
		Fort	Faible		Fort
Gains à espérer	Adapté du person.				
	Coût				
Gains faibles	Formation nécessaire				
	Pas de formation		**		
Gains élevés			**	***	**
	Formation nécessaire		**		

*** solution idéale

** ces solutions répondent favorablement à trois conditions sur quatre.

TABLE DE VEITCH

Image de marque		Renforce l'image de marque		N'améliore pas l'image de marque			
		Court		Long		Court	
Gains à espérer	Temps de réalisation						
	Adapté du person.	Fort	Faible	Fort	Faible	Fort	
Gains faibles	Formation nécessaire						
	Pas de formation		**				
Gains élevés		**	***	**		**	
	Formation nécessaire		**				

*** solution idéale

** ces solutions répondent favorablement à trois conditions sur quatre.

LES TABLES DE KARNAUGH ET VEITCH, LE DIAGRAMME D'EULER

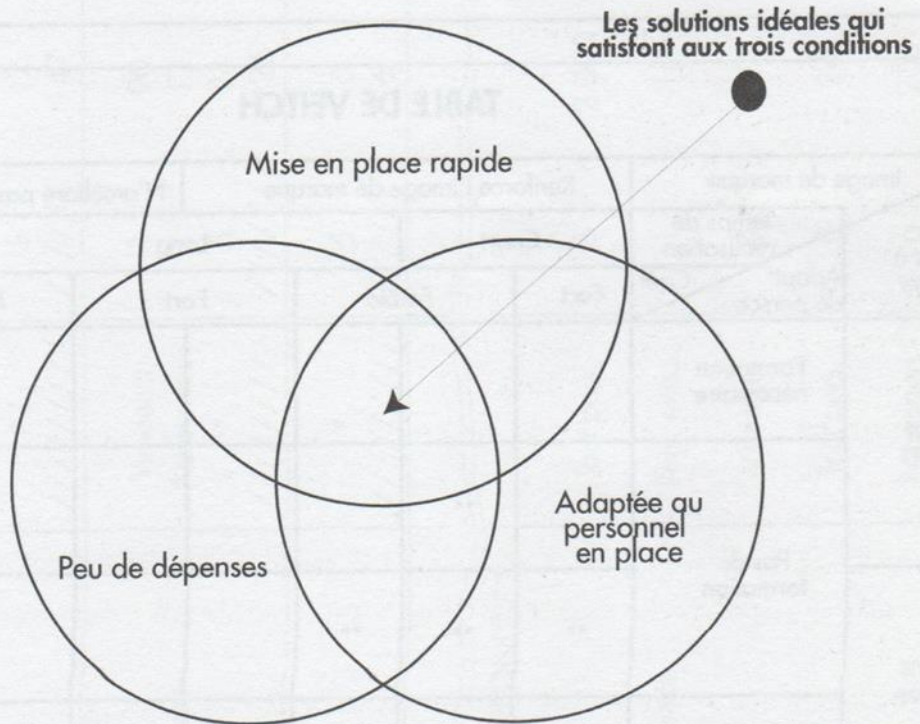
TABLE DE KARNAUGH À TROIS CONDITIONS

Temps de réalisat° Adaptat° du personnel	Coût	Court		Long
		Fort	Faible	Fort
Formation nécessaire				
Pas de formation			***	

*** solution idéale.

DIAGRAMME D'EULER

Les solutions sont à situer dans les zones correspondantes.



Annexe 3



Titre de l'action Objectifs	Fonctions occupées	Code statut	Effectif à former	Modalités d'organisation	Période à éviter	Durée de la formation	Responsable de l'action
DIRECTION TECHNIQUE :							
Diminuer les rebuts	Opérateurs	1	15	F° interne	oct. 02	24	Dupont
Conduire des groupes de progrès	Managers	6	120	Int-externée	*	40	Cateaux
F° individuelles externes	*	5	12	Externe	*	32	*
Total direction technique :	////////	////	147	////////	////////	32	////////
DIRECTION COMMERCIALE :							
Entraînement à la vente	Vendeurs	1	90	Interne	en mai	24	Dubrulle
Développement des assistantes	Assistants	1	12	Int-externée	Octobre	80	Gerbeaux
F° individuelles externes	*	5	24	Externe	*	32	*
Total direction commerciale :	////////	////	126	////////	////////	45	////////
DIRECTION FINANCIÈRE :							
F° individuelles externes	*	5	6	Externe	*	32	*
Total direction financière :	////////	////	6	////////	////////	32	////////
DIRECTION MARKETING :							
TOUTES DIRECTIONS CONFONDUES :							
Adaptation :							
La sécurité des biens	Tout pers.	5	2 000	Interne	*	16	Dufour
GPP :							
Préparat° Tech. de maintenance	Pers. exéc.	1	16	GRETA	*	800	Latour
Culture d'entreprise :							
Le management par projets	Manager	4	60	Interne	Mars à juin	40	Leclerc
F° générales :							
Français	Tout pers.	8	24	Int-externée	*	480	Dufour
F° liée aux Projets :							
« Tous des fournisseurs »	Managers	6	200	Interne	*	24	Leclerc
Total toutes directions confondues :	////////	////	2 300	////////	////////	272	////////
TOTAL GÉNÉRAL :	////////	////	3 137	////////	////////	82	////////

Objectif principal: Du 1 février au 1 septembre 2020, créer un site qui génère 200 visites par jour sur le sujet des cartes mentales.					
	Actions	Moyens	Début / fin (date)	Résultats attendus	Etat
Sous-objectif N°1	01.02 au 10.02 Définir une arborescence de mots clés				
	Chercher mot clé stratégique	Ahref / Insight yodaa (100€) / Coggle.it	01.02 - 03.02	Liste de 20 articles avec beaucoup de recherche et peu de concurrence	
	Envoyer aborescence à Godefroy	Coggle.it / Gmail	03.02 - 03.02	Retour de Godefroy sur faisabilité du sujet mais également ajout d'information pertinente	
Sous-objectif N°2	10.02 au 12.02 Instruire partenaire à la rédaction SEO				
	Etat des lieux SEO en 2020	Ahref / Google / Checkliste	10.02 - 11.02	GDF sait créer un plan d'article apprécié par les lecteurs et google.	
	Former GDF à l'écriture	Workflowy	11.02 - 12.02	GDF est en confiance pour écrire ses premiers articles	
Sous-objectif N°3	15.02 au 28.02 Mettre en ligne le site, annoncer l'existence à Google				
	Installer analytics	Google analytics	15.02	Reconnaissance de Google + tracking en place	
	Installer pixel fb	Facebook	16.02	Reconnaissance de Facebook + tracking en place	
	Installer yoast premium	Yoast premium	17.02	Optimisation SEO	
Sous-objectif N°4	01.03 - 01.09 Création d'articles (1 par semaine) GDF				

Annexes 4



LISTE DES QUESTIONS POSSIBLES POUR UN QUESTIONNAIRE « À FROID »

Les thèmes suivants sont successivement abordés :

1. la satisfaction globale,
2. les objectifs,
3. le groupe,
4. l'animateur,
5. les méthodes pédagogiques,
6. l'organisation matérielle,
7. le contenu,
8. la mise en pratique,
9. le suivi,
10. autres remarques (question ouverte).

1 - À l'issue de cette formation, êtes-vous dans l'ensemble :

- satisfait
- plutôt satisfait
- plutôt insatisfait
- insatisfait

Pourquoi ?

2 - Quels étaient les objectifs de cette action ?

Comment en avez-vous pris connaissance ?

- avant le stage en lisant une documentation ou une note
- avant le stage lors d'une information par la hiérarchie
- en participant à leur détermination
- en début d'action par l'animateur
- par déduction
- autre

Si autre, comment ?

Comment avez-vous participé à la détermination des objectifs ?

- avant l'action, avec mon manager lors d'un entretien
- avant l'action, avec mon manager et mes collègues
- au début de l'action avec l'animateur
- je n'ai pas participé à leur détermination

Au départ étiez-vous d'accord avec ces objectifs ?

- oui
- plutôt oui
- plutôt non
- non

Pourquoi ?

À l'issue de l'action, êtes-vous d'accord avec ces objectifs ?

- oui
- plutôt oui
- plutôt non
- non

Pourquoi ?

Pensez-vous que ces objectifs aient été atteints ?

- oui
- oui partiellement
- non

Si votre réponse est oui partiellement, indiquez les objectifs qui n'ont pas été atteints et pourquoi ?

Si votre réponse est non, indiquez pourquoi ils n'ont pas été atteints ?

3 - Que pouvez-vous dire sur le groupe, compte tenu des objectifs de l'action ?

Que pouvez-vous dire sur la constitution du groupe ?

Que pouvez-vous dire sur le fonctionnement du groupe ?

La participation du groupe a-t-elle été :

- très active
- plutôt active
- plutôt faible
- faible

4 - Que pouvez-vous dire sur l'animateur ?

Que pouvez-vous dire sur la relation entre le groupe et l'animateur ?

En ce qui concerne sa connaissance des sujets abordés, avez-vous trouvé l'animateur :

- bon
- plutôt bon
- plutôt mauvais
- mauvais

Veillez expliciter votre choix :

En ce qui concerne son style d'animation, avez-vous trouvé l'animateur :

- bon
- plutôt bon
- plutôt mauvais
- mauvais

Veillez expliciter votre choix :

Fonction formation

A-t-il su s'adapter au groupe ?

- oui
- plutôt oui
- plutôt non
- non

Justifiez votre réponse :

5 - Que pouvez-vous dire sur les méthodes pédagogiques ?

Avez-vous trouvé les méthodes pédagogiques :

- bonnes
- plutôt bonnes
- plutôt mauvaises
- mauvaises

Veillez expliciter votre choix :

6 - Que pouvez-vous dire sur les conditions matérielles ?

Avez-vous trouvé les conditions matérielles :

- bonnes
- plutôt bonnes
- plutôt mauvaises
- mauvaises

Justifiez votre choix :

7 - En ce qui concerne le contenu...

Trouvez-vous sa répartition dans le temps :

- bonne
- plutôt bonne
- plutôt mauvaise
- mauvaise

Justifiez votre choix :

Trouvez-vous son adaptation au niveau du groupe :

- bonne
- plutôt bonne
- plutôt mauvaise
- mauvaise

Justifiez votre choix :

La quantité des apports était-elle :

- trop forte
- correcte
- trop faible

Sur l'ensemble des apports faits, quel est, selon vous, le pourcentage d'apports présentant une utilité pour votre fonction (actuelle ou future) ?

- 75 à 100 %

- 50 à 75 %

- 25 à 50 %

- 0 à 25 %

Quels sont les apports qui ne présentent pas d'utilité pour votre fonction actuelle ou future ?

Que manque-t-il ?

8 - Avez-vous retiré de cette action des enseignements que vous avez mis en pratique depuis sa réalisation ? OUI NON

Si OUI, quels changements peut-on observer dans vos façons de travailler ?

Si NON, pourquoi ?

Éventuellement, quelles sont les difficultés que vous rencontrez lors de cette mise en pratique ?

Quels sont les faits qui démontrent l'efficacité ou l'inefficacité de cette formation ?

9 - Que pouvez-vous dire sur le suivi assuré par votre hiérarchie, pour vous aider dans la mise en pratique de cette formation ?

Souhaitez-vous une action complémentaire suite à cette formation ?

OUI NON

Si OUI, comment la voyez-vous (objectifs, contenus, moments, rôles de votre hiérarchie...)?

Si NON, pourquoi ?

10 - Autres remarques :

	FICHE D'EVALUATION D'UNE ACTION DE FORMATION	Date de L'évaluation 1 Juin 2012
--	-----------------------------------------------------	-------------------------------------------

EVALUATION A FROID		Nom du stagiaire : NGUEMA Chemy (421266)
Intitulé de l'action : FORMATION SUR LES LOGICIELS : Qualitel	Date : du 27 février au 01 mars 2012	
Organisme : SVA (COCA COLA Management)	Nom de l'intervenant (ou tuteur) : Jérôme JUHEL	
Responsable Hiérarchique :		

A REMPLIR PAR LE RESPONSABLE HIERARCHIQUE

Récapitulatif des objectifs de formation :

- Nouveaux équipements Evolution de poste Polyvalence
 Remise à niveau Personnel (culturel)

RECAPITULATIF DES OBJECTIFS DE LA FORMATION	RECAPITULATIF DES CRITERES D'EVALUATION MESURABLES	A votre avis, l'objectif a-t-il été atteint ?	DESCRIPTION DES PRINCIPALES REALISATIONS OBSERVEES (si objectif non atteint, préciser les mesures qui devraient être prises)	Objectif de formation atteint en %
Maîtrise des différents logiciels (DOC, Conform, Audit, Progrès, Compar) et leurs fonctionnalités	Connaissance des fonctionnalités des différents logiciels.			
Définition des choix de paramétrage et gestion des comptes utilisateurs				
Déploiement des applications au reste du personnel				

	FICHE D'EVALUATION D'UNE ACTION DE FORMATION	Date de L'évaluation 2 Juin 2012
--	-----------------------------------------------------	-------------------------------------------

RECAPITULATIF DES OBJECTIFS DE LA FORMATION	RECAPITULATIF DES CRITERES D'EVALUATION MESURABLES (KPI)	A votre avis, l'objectif a-t-il été atteint ?	DESCRIPTION DES PRINCIPALES REALISATIONS OBSERVEES (si objectif non atteint, préciser les mesures qui devraient être prises)	Objectif de formation atteint en %

CONCLUSION GLOBALE SUR L'EFFICACITE DE LA FORMATION :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Responsable Hiérarchique

Visa des Ressources Humaines

Annexes 5



Modèle 1. Questionnaire stagiaire

Vous venez de participer à un stage, veuillez compléter ce document et le retourner au service formation dans les deux jours. Les questionnaires n'ont pas pour objet de vous contrôler. Ils nous permettent d'améliorer nos actions de formation et d'actualiser notre connaissance des organismes et de leurs produits, ceci dans le but de nous améliorer et de vous conseiller efficacement.

Partie d'identification

Veuillez cocher la ou les case(s) qui correspond(ent) à votre position, **ne rien cocher si vous ne disposez pas d'éléments d'appréciation.**

1 - La prise d'inscription :

Qui a pris l'initiative de votre inscription ?

- votre responsable direct
- vous-même
- vos responsables hiérarchiques
- la DRH ou le service formation
- autre :

Pourquoi cette inscription ?

-
-
-
-
-

Vous avez été informé de votre inscription ?

- le jour même du début du stage
- la veille du stage
- 2 à 7 jours avant le stage
- 8 à 15 jours avant le stage
- au-delà de 16 jours avant le stage

Par qui avez-vous été informé ?

- votre responsable direct
- vous-même
- l'un de vos responsables
- la DRH ou le service formation
- autre :

Avez-vous eu, avant ce stage, un entretien avec votre responsable ?

OUI NON

Les objectifs pédagogiques vous ont-ils été communiqués au cours de cet entretien ?

OUI NON

2 - Les objectifs pédagogiques de cette action :

Comment en avez-vous pris connaissance ?

- avant le stage en lisant une documentation ou une note
- avant le stage lors d'une information par la hiérarchie.
- en participant à leur détermination
- en début d'action par l'animateur.
- par déduction en suivant le stage
- autre

Si autre, comment ?
.....

Comment avez-vous participé à la détermination des objectifs de cette action ?

- avant l'action, avec mon manager lors d'un entretien
- avant l'action, avec mon manager et mes collègues
- avant l'action, avec le responsable de l'action et mes collègues. . .
- au début de l'action avec l'animateur
- je n'ai pas participé à leur détermination

Au départ étiez-vous d'accord avec ces objectifs ?

- oui Pourquoi ? :
- plutôt oui
- plutôt non
- non

À l'issue de l'action, êtes-vous d'accord avec ces objectifs ?

- oui Pourquoi ? :
- plutôt oui
- plutôt non
- non

Pensez-vous que ces objectifs aient été atteints ?

- oui
- oui partiellement
- non

Si votre réponse est oui partiellement, indiquez les objectifs qui n'ont pas été atteints et pourquoi :

Si votre réponse est non, indiquez pourquoi ils n'ont pas été atteints :

3 - En tenant compte des objectifs de l'action, que pouvez-vous dire sur le groupe ?

Indiquez le nombre de stagiaires :

Avez-vous trouvé la taille du groupe

- correcte Justifiez votre choix :
- trop grande
- trop faible

Avez-vous trouvé la constitution du groupe

- bonne Justifiez votre choix :
- plutôt bonne
- plutôt mauvaise
- mauvaise

Avez-vous trouvé l'homogénéité du groupe

- bonne Justifiez votre choix :
- plutôt bonne
- plutôt mauvaise
- mauvaise

La participation du groupe a été :

- très active Selon vous pourquoi ?.....
- plutôt active
- plutôt faible
- faible

Que pouvez-vous ajouter sur le fonctionnement du groupe ?

4 - Que pouvez-vous dire sur l'animateur ?

Reportez le nom de l'animateur :

Décrivez en quelques mots la relation entre le groupe et l'animateur ?

Au début du stage, l'animateur a précisé les objectifs

ou (et) le programme de l'action : OUI NON

Au début du stage, il a demandé aux participants leurs

opinions par rapport au stage : OUI NON

L'animateur répondait à toutes les questions qui lui étaient posées (il maîtrisait son sujet) :

- tout à fait oui Justifiez votre réponse :.....
- plutôt oui
- plutôt non
- tout à fait non

L'animateur s'est adapté au niveau du groupe (il a fait un effort pour être compris de tous) :

- tout à fait oui Justifiez votre réponse :.....
- plutôt oui
- plutôt non
- tout à fait non

L'animateur réalisait périodiquement des synthèses partielles :

- très souvent
- souvent
- un peu
- pas du tout

Fonction formation

L'animateur rappelait les objectifs de l'action :

- très souvent
- souvent
- un peu
- pas du tout

L'animateur faisait référence aux problèmes professionnels des participants :

- très souvent
- souvent
- un peu
- pas du tout

L'animateur faisait des exposés :

- très souvent
- souvent
- un peu
- pas du tout

5 - Les méthodes pédagogiques

Des travaux individuels étaient pratiqués :

- très souvent
- souvent
- un peu
- pas du tout

Des travaux de réflexion ou d'application étaient pratiqués en petits groupes :

- très souvent
- souvent
- un peu
- pas du tout

Des moyens audiovisuels (vidéo, diapositives, enregistrements sonores...) étaient utilisés :

- très souvent
- souvent
- un peu
- pas du tout

La discussion en grand groupe était utilisée :

- très souvent
- souvent
- un peu
- pas du tout

Les méthodes employées étaient scolaires :

- tout à fait oui Justifiez votre réponse :
- plutôt oui
- plutôt non
- tout à fait non

La pédagogie faisait appel à la participation active de chacun :

- tout à fait oui Justifiez votre réponse :.....
- plutôt oui
- plutôt non
- tout à fait non

Le plan du stage était connu ou apparaissait clairement :

- tout à fait oui Justifiez votre réponse :.....
- plutôt oui
- plutôt non
- tout à fait non

L'équilibre entre les parties théoriques et pratiques vous a semblé satisfaisant :

- tout à fait oui Justifiez votre réponse :.....
- plutôt oui
- plutôt non
- tout à fait non

Avez-vous trouvé les aides pédagogiques (films, diapo, transparents...)

- bonnes Justifiez votre choix :.....
- plutôt bonnes
- plutôt mauvaises
- mauvaises

Des études de cas étaient utilisées :

- très souvent
- souvent
- un peu
- pas du tout

La qualité des études de cas est bonne :

- tout à fait oui Justifiez votre réponse :.....
- plutôt oui
- plutôt non
- tout à fait non

La documentation remise présente un intérêt certain :

- tout à fait oui Justifiez votre réponse :.....
- plutôt oui
- plutôt non
- tout à fait non

6 - Les conditions matérielles

Avez-vous trouvé les horaires :

- bons Expliquez votre choix :
- plutôt bons
- plutôt mauvais
- mauvais

Avez-vous trouvé la durée de la formation :

- bonne Expliquez votre choix :
- plutôt bonne
- plutôt mauvaise
- mauvaise

Avez-vous trouvé la salle :

- adaptée Expliquez votre choix :
- plutôt adaptée
- plutôt mal adaptée
- mal adaptée

Avez-vous trouvé le matériel pédagogique :

- bon Expliquez votre choix :
- plutôt bon
- plutôt mauvais
- mauvais

Avez-vous trouvé les autres conditions matérielles :

- bonnes Justifiez votre choix en précisant
- plutôt bonnes lesquelles :
- plutôt mauvaises
- mauvaises

7 - En ce qui concerne le contenu...

Le contenu du stage correspond à la description présentée :

- tout à fait oui Justifiez votre réponse :
- plutôt oui
- plutôt non
- tout à fait non

Trouvez-vous la répartition dans le temps du contenu ?

- bonne Justifiez votre choix :
- plutôt bonne
- plutôt mauvaise
- mauvaise

Trouvez-vous son adaptation au niveau du groupe :

- bonne Justifiez votre choix :
- plutôt bonne
- plutôt mauvaise
- mauvaise

La quantité des apports était-elle :

- trop forte
- correcte
- trop faible

Sur l'ensemble des apports faits, quel est, selon vous, le pourcentage d'apports présentant une utilité pour votre fonction (actuelle ou future) ?

- 75 à 100 %
- 50 à 75 %
- 25 à 50 %
- 0 à 25 %

Je pourrai appliquer sans difficulté le contenu du stage :

- tout à fait oui
- plutôt oui
- plutôt non
- tout à fait non

Vos commentaires :

Quels sont les apports qui ne présentent pas d'utilité pour votre fonction actuelle ou future ?

Que manque-t-il ?

8 - Autres remarques

Que souhaitez-vous ajouter après ce stage ?

Faut-il poursuivre, dans l'entreprise, cette action de formation ?

OUI NON

Comment l'améliorer ? Vos propositions :

TABLEAU D'ILLUSTRATION



List des tableaux:

TABLEAU 1: LA METHODE MATRICIELLE.....	64
TABLEAU 2: STATISTIQUE CONCERNANT L'EVOLUTION DE L'ENSEIGNEMENT PRIMAIRE DE L'ANNEE SCOLAIRE 2009-2018	120
Tableau 3: statistiques concernant l'évolution de l'enseignement moyen(C.E.M)de l'année scolaire 2009/ 2018.....	121
Tableau 4: statistiques concernant l'évolution de l'enseignement secondaire (lycées) de l'année scolaire 2009/ 2018.....	122
Tableau 5: Répartition des établissements du secondaire (lycées) des années scolaires 2010/11 à 2017/18.....	122
Tableau 6: Evolution du nombre d'inscrits à l'Office National de l'Enseignement et de la Formation à Distance (O.N.E.F.D) (Ex: C.N.E.G)* selon le type d'enseignement de 1980/81 à 2017/18.....	123
Tableau 7: Effectifs des étudiants inscrits en graduation dans l'enseignement supérieur de 2008/09 à 2017/18.....	127
Tableau 8: Evolution des Infrastructures de 2007 à 2017.....	133
Tableau 9: Evolution du nombre des inscrits dans la formation professionnelle selon le type de formation de 2000 à 2017.....	134
Tableau 10: Evolution des effectifs des formateurs de 2010 à 2017.....	137
Tableau 11: Etablissements privés de formation professionnelle en activité 2010 à 2012.....	139
Tableau n°12 : la distribution de l'échantillon selon les objectifs des salariés pendant la formation.....	164
Tableau N°13 : la distribution de l'échantillon selon les facteurs qui favorisent le plus développement des compétences.....	165
Tableau 14 : la distribution de l'échantillon selon les opinions des enquêtés sur l'effet de la formation sur leurs compétences.....	166
Tableau 15 : Ciment Blanc.....	176
Tableau 16: Ciment Gris	176
Tableau 17 : développement des compétences, aptitudes et connaissances des formés.....	184
Tableau n18 : efficacité des formés après leurs formations.....	185
Tableau n19: les promotions, mutations et changements dont fait l'objet les formés après leurs formations.....	186

Tableau n20 : augmentation des rémunérations des formés.....	187
Tableau n 21 : la motivation et la mobilisation des compétences des formés.....	188
Tableau n 22 : résolution des conflits via la formation continue.....	189
Tableau 23: la formation, un outil de réalisation des objectifs des formés.....	190



Liste des figures :

FIGURE 1: LES DEMARCHE DU PLAN DE FORMATION.....	47
FIGURE2: LES ETAPES DU PLAN DE FORMA.....	51
FIGURE3: BESOIN EN FORMATION:.....	55
FIGURE 4 MODELE D'EVALUATION DE LA FORMATION DE KIRKPATRICK...	96
FIGURE 5: LE SCHEMA RECAPITULATIF D'EVALUATION DE FORMATION(OUTILS ET METHODES).....	103
FIGURE 6: EVALUATION DE L'EFFICACITE DE LA FORMATION	112
Figure7 : L'évolution de la production du ciment blanc.....	176
Figure8 : L'évolution de la production du ciment gris.....	176
Figure 9 : développement des compétences, aptitudes et connaissances des formés.....	184
Figure 10 : efficacité des formés après leurs formations.....	185
Figure 11 : les promotions, mutations et changements dont fais l'objet les formés après leurs formations.....	186
Figuren 12: augmentation des rémunérations des formés.....	187
Figure 13 : la motivation et la mobilisation des compétences des formés.....	188
Figure 14 : résolution des conflits via la formation continue.....	189
Figure 15 : la formation, un outil de réalisation des objectifs des formés.....	190

La liste des abréviations

DRH : Directeurs des Ressources Humaines

RH : Ressources Humaines

FPC : Formation Professionnelle Continue

FP : Formation Professionnelle

GRH : Gestion des Ressources Humaines

NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

ISO : International Organisation of Standardisation

AFNOR : l'Association Française de Normalisation

R.O.I. : Return On Investment

FLN : Front de la Libération Nationale

SGT : Statut Général du Travailleur

CNAC : Caisse Nationale Assurance Chômage

MESRS : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.

ONS : Office National des Statistiques

BEM : Brevet d'Enseignement Moyen

C.E.M : Collèges d'Enseignement Moyen

C.N.E.G : Centre National d'Enseignement Généralisé

O.N.E.F.D : Office National de l'Enseignement et de la Formation à Distance

UDS : Unités de Dépistage et de Suivi Sanitaire

LMD : Licence, Master, Doctorat

IEP : Instituts d'Enseignement Professionnel

CFPS : Certificat de Formation Professionnelle Spécialisé

CMP : Certificat de Maîtrise Professionnelle

BT : Brevet de Technicien

BTS : Brevet de Technicien Supérieur

CFPA : Centres de Formation Professionnelle et de l'Apprentissage

INSFP : Instituts Nationaux Spécialisés de Formation Professionnelle

IFP : Instituts de Formation Professionnelle

INFP : Institut National de la Formation Professionnelle

I.E.P : Institut d'Enseignement Professionnel

ESAA : Ecole Supérieure des Affaires

CNAM :Chambre Nationale de l'Artisanat et des Métiers

PME :Les petites et moyennes entreprises

PMI : les petites et moyennes industries

FNAC : Fond National du Développement de l'Apprentissages et de la Formation Continue

INFEDOC : L'Institut National de Développement et de Promotion de la Formation Continue

CNEPD :Centre National d'Enseignement Professionnel à Distance

CERPEQ :Centre d'Etude et de Recherche sur les Professions Et les Qualification

ENEFP :Établissement National des Equipements de la Formation Professionnelle

CNES : Conseil National Economique et Social

MFEP :Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels

AFEQ : Adéquation, Formation, Emploi et Qualification

SONELGAZ :Société nationale de l'électricité et du gaz

ENIEM : Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager

DRGB :Direction Régionale Bejaia

SONATRACH : Société Nationale de Transport et Commercialisation des Hydrocarbures.

Table des matières



Table des matières

Introduction général	1
Chapitre 1:cadre méthodologique	
1-Les raisons de choix de thème	3
2-Les objectifs de la recherche	3
3-Problématique	5
4-Les hypothèses	6
5-Définition des concepts clés.	7
5-1- Définition de la formation professionnelle continue	7
5-2-Définition de la compétence :	9
5-3-Définition de l'entreprise :	10
5-4-Définition de la GRH :	11
6-Méthodes et techniques	12
6-1-Méthodologie de recherche :	12
La recherche documentaire	12
La méthode descriptive	13
La méthode synthétique :	13
6-2-Techniques de recherche :	14
7-Les contraintes de la recherche :	15
Chapitre 2- la formation	
Introduction :	17
Section1:présentation de la notion formation	
1-Définition de la formation professionnelle continue	19
2-Evolution de la formation:	20
3-Les défis auxquels les entreprises sont confrontées.	20
1/ Les mutations technologiques :	21
2/ Internationalisation et mondialisation :	21
3/ Les mutations économiques :	21
4/ Les évolutions démographiques :	22
5/ Les évolutions sociologiques :	22
6/ Le dialogue social :	22
7/ Les défis réglementaires :	22
8-L'intensification de la concurrence	23
9-Les nouvelles normes qualités	23
4-Types de formation	24
1 la formation initiale:	24
a) - La Formation de Base :	24
1. La Formation de type Scolaire Traditionnelle	24
2. : La formation de base Professionnelle	24
b) - La Formation Initiale Complémentaire	24
c) - La Formation Post Recrutement	25
-2-la formation professionnelle continue:	25

Les différents types de formation professionnelle selon jean marie Peretti:_____	25
-1. Adaptation ou perfectionnement _____	25
-2. La prévention _____	25
3. La conversion _____	25
-4. L'apprentissage_____	26
-5. L'Entraînement _____	26
-6. Stage_____	26
-7. Le recyclage_____	26
Les différents types de formation professionnelle selon jacques soyer : _____	26
Type1- Adaptation _____	27
Type2- Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité _____	27
Type3- Outils intellectuels de base (culture générale) _____	28
Type4- Culture d'entreprise_____	28
Type5- Mobilisation sur un projet d'entreprise _____	28
5-Typologie de la formation _____	29
1-l'initiative du salarié ; _____	29
Les objectifs de formation sur l'initiative des salariés: _____	29
2-'initiative de l'entreprise : _____	30
Les objectifs de formation sur l'initiative de l'entreprise: _____	30
6-les objectifs de la formation professionnelle continue en général: _____	31
7-Les acteurs de la formation: _____	32
1-Le maître d'ouvrage de formation: _____	32
2-Le maître d'œuvre de formation: _____	33
3-Les directions d'administration centrale: _____	34
4-Le directeur du service: _____	34
5-Le responsable hiérarchique: _____	34
6-L'intervenant: _____	35
7-Le formateur: _____	35
8-L'animateur : _____	35
9-L'apprenant(ou le stagiaire): _____	35
8-Les enjeux de laformation: _____	35
1-Sur le plan stratégique _____	35
2-Sur le plan social _____	35
3-Sur le plan économique _____	36
4-Sur le plan technique _____	36
5-Sur le plan politique _____	36
Section2 :la construction d'un modèle de formation	
1- Le Système de la Formation : _____	37
.1 - Fonction de Pilotage _____	37
.2 Fonction de Régulation _____	37
.3 – Fonction de Réalisation : _____	37
.4 - Fonction de Contrôle : _____	37
2-la politique de formation _____	38
1-Définition de la politique de formation _____	38
2-Les facteurs d'élaboration de la politique: _____	38

1-Le marché, le produit, la concurrence: _____	39
2-La technologie: _____	39
3-L'organisation: _____	39
4-Le management ou animation hiérarchique: _____	39
5-Etat des ressources humaines: _____	39
6-Situation sociale: _____	39
7-Relations sociales _____	39
8-Climat social _____	39
9-Culture et histoire: _____	39
10-Environnements sociogéographiques: _____	40
3-L'élaboration de la politique de formation _____	40
1/ Identification et analyse des besoins _____	40
2/ Le choix des formations _____	40
3/ Le plan de formation _____	41
4/ Suivi et évaluation _____	41
4-les objectifs de la politique de formation _____	41
1-Les objectifs de la politique de formation selon Jacques soyer _____	42
2-les objectifs de la politique de la formation Selon meignant _____	42
1-La performance _____	42
A-La performance individuelle dans l'emploi _____	42
B-La performance de l'unité du travail _____	43
2-Projet _____	43
A-Réussir un investissement _____	43
B-Réussir un changement d'organisation _____	43
C-Favoriser l'évolution des métiers _____	43
D-Faire évoluer la structure qualifiante _____	44
2-2-3-Parcours _____	44
A- L'insertion _____	44
B-La promotion _____	44
C-Mobilité interne _____	45
3-le plan de formation : _____	45
1-Définitions du plan de formation : _____	45
2-Les démarches du plan de formation _____	46
1-La démarche descendante, _____	46
2- La démarche ascendante _____	46
3- Les étapes de la construction de plan de formation : _____	47
La construction de plan de formation selon Thierry Ardouin : _____	48
-Etape1 : _____	48
Etape2: _____	49
Etape3, 4 _____	49
Etape5 _____	50
Etape6, 7 _____	50
Etape8 _____	50
4-La qualité du plan formation soyer _____	52
1_ Une liaison étroite entre le plan et la stratégie de l'entreprise _____	53
2-Une pratique de l'anticipation _____	53
3-Le plan formation doit être pluriannuel. _____	53

4-Une participation du personnel _____	53
5-Une participation des instances représentatives du personnel _____	54
6-Un plan utilisant tous les moyens de développement des compétences _____	54
7-Des systèmes de stimulation _____	55
Section3: identification des besoins en formation au sien de l'entreprise	
1-la définition de la notion besoin en formation : _____	55
2-Les différents types de besoin : _____	57
1-Les besoins personnels : _____	57
2-Les besoins individuels _____	57
3-Les besoins collectifs _____	57
3- Le recensement des besoins pour chaque type de formation _____	57
Type1 – Adaptation _____	57
1-Le cas de la formation « adaptation initiale » _____	59
2-Le recensement des besoins au niveau global de l'entreprise _____	60
Type 2 – formation liée à la gestion prévisionnelle du personnel _____	61
Type 3 – Outils intellectuel de base _____	62
Type 4 - Culture d'entreprise _____	63
Type 5 – formation liée à un projet d'entreprise _____	64
4_ les méthodes et outils et techniques d'identification des besoins en formation : _____	64
1-Les méthodes de recensements des besoins en formation _____	65
1-La méthode matricielle _____	65
2-Partir de l'emboîtement des objectifs opérationnels _____	66
3-La méthode des incidences critiques de Flanagan _____	66
2-Les outils de recensement des besoins en formation : _____	67
1-Le brainstorming _____	67
2-Le tableau 5x 3 _____	67
3-La règle des 6 M Les 6M : _____	68
4-Le diagramme cause-effet _____	68
5-Les relevés de données et les représentations graphiques _____	68
6-La grille multicritère _____	68
7-Le diagramme d'Euler et les tables de prise de décision de karnaugh et veitch _____	69
3-les techniques d'identification des besoins en formation _____	69
1. UTILISER DES QUESTIONNAIRES _____	69
Les avantages : _____	69
Les inconvénients : _____	69
2. ORGANISER DES FOCUS GROUPS _____	70
Les avantages : _____	70
Les inconvénients : _____	70
3. RÉALISER DES ENTRETIENS INDIVIDUELS _____	70
Les avantages : _____	70
Les inconvénients : _____	70
4. PROCÉDER À UNE ANALYSE DE TÂCHES _____	71
Les avantages : _____	71
Les inconvénients : _____	71
5. EFFECTUER DES OBSERVATIONS SUR LE TERRAIN _____	71
Les avantages : _____	71
Les inconvénients : _____	71

5-La conception de la formation	71
6-La traduction d'un « besoin » en « ligne du plan »	72
1-Le nombre de stagiaires	73
2-L'étalement dans le temps	73
3-Le coût de l'action	73
Conclusion	74

Chapitre 3- la compétence

Section 1 : présentation de la notion compéten

Introduction :	76
1-Naissance du concept de compétence	76
2_definition de la compétence :	77
3_les différents types de compétences :	78
1- Compétence individuelle :	78
2-La compétence collective :	79
4-La structure de la compétence:	81
5-La construction d'un modèle de compétence:	82
6-Les caractéristiques des compétences :	82
7_les différentes approches de la compétence :	83
1- L'approche par le savoir	83
2- L'approche par le savoir-faire	83
3- L'approche par les comportements et le savoir être	84
4-L'approche mixte	85
5-L'approche cognitive	85
<input type="checkbox"/> Les savoirs références	86
<input type="checkbox"/> La relation au temps et à l'espace	86
<input type="checkbox"/> La relation à l'espace	86
<input type="checkbox"/> La relation au temps	86
<input type="checkbox"/> L'interaction relationnelle	86
8- Les enjeux de la compétence :	87
1- L'enjeu économique :	87
2- L'enjeu organisationnel	87
3- L'enjeu sociétal	87

Section 2 : l'impact de la formation sur le développement des compétences

1. Les principes à respecter pour que la formation soit au service du développement des compétences :	88
1 Situer la formation dans un processus éducatif:	88
2. Promouvoir le bon usage de la formation :	89
3. Établir des cahiers de charge:	89
4. Concevoir une action de formation adaptée:	89
5. Choisir les actions prioritaires:	89
2- L'impact des actions de formation sur le développement des compétences :	89
3-Les critères d'évaluation :	90
1-L'efficacité:	90
2-L'efficience :	91
3-La cohérence :	91

4-La pertinence :	91
5-La mesure de l'impact :	91
6-La viabilité : (La durabilité ou la reproductibilité)	92
4- Les modèles d'évaluation de la formation	92
1-Les quatre niveaux d'évaluation du Dr Donald Kirkpatrick	92
Niveau 1. Les réactions	92
Niveau 2 :L'apprentissage	93
Niveau 3. Le transfert	95
Niveau 4. Les résultats organisationnels	96
Productivité humaine	96
Qualité de service	96
Qualité de produit	97
Maîtrise des coûts	97
2-L'évaluation de la formation selon JEAN-Marie Peretti	98
1- Evaluation à court terme	98
2- Evaluation à moyen terme	98
3- Evaluation à long terme :	99
3-Les formes d'évaluation de la formation selon jacques soyer :	99
a)La pseudo-évaluation	99
1-L'évaluation « à chaud »	99
2-L'évaluation « a tiède »	100
3-L'évaluation « à froid »	100
b) L'évaluation par objectifs	100
1-L'évaluation des objectifs pédagogiques	101
2-L'évaluation des objectifs de formation	101
3-L'évaluation des objectifs finals	102
c) Les approches complémentaires	103
5-Les outils d'évaluation en fonction du type de formation	105
1-Les outils d'évaluation pour la formation adaptation	106
2-Les outils d'évaluation de la formation mobilité (gestion du personnel)	108
3-Les outils d'évaluation de la formation outils intellectuels de base	109
4-Les outils d'évaluation de la formation culture d'entreprise	110
5-Les outils d'évaluation de la formation liée à un projet	111
6-Les objectifs d'évaluation :	112
7- Les difficultés dans l'évaluation de l'impact de la formation	112
-La première difficulté	112
- Une deuxième difficulté	113
- Une troisième difficulté	113
Conclusion	113

Chapitre 4 : la formation en Algérie

Introduction

1-Histoire de la gestion des ressources humaines en Algérie	117
1. LA GRH durant les années 60:	117
2. LA GRH durant les années70:	118

3-LA GRH durant les années 80	118
4--LA GRH durant les années 85-90	119
5. LA GRH durant les années 90:	119
2-la formation en Algérie :	120
1-L'éducation nationale	120
1-la structure du système d'éducation nationale en Algérie :	121
A-Enseignement Primaire :	121
B-Enseignement moyen (C.E.M):	122
C-L 'enseignementsecondaire (lycées)	124
D-Autres enseignements	125
2-les objectifs de l'éducation nationale:	127
3-Les Actions de soutien de gouvernements algérien à la scolarité :	128
2-Enseignement supérieur	129
3-La formation et l'enseignement professionnel	132
1 Le secteur public	132
1-Les défèrent niveaux de qualification	132
2-Les instituts résidentiels :	133
1- <i>Les CFPA ou centres de formation professionnelle et de l'apprentissage</i>	133
Les objectifs de CFPA	133
2-Les Instituts nationaux spécialisés de formation professionnelle ou INSFP.	134
Les objectifs de INSFP	134
3-Les instituts de formation professionnelle ou IFP.	135
2-Le secteur privé	141
3- La formation continue mise en œuvre par les entreprises	142
1-La culture de formation acquise des entreprises publiques	143
2-Quelques éléments de la situation actuelle concernant la formation professionnelle continue	143
4_ les objectifs de la formation et de l'enseignement professionnels	145
3-Les structures chargées de la FPC :	146
1-Le Fond National du Développement de l'Apprentissages et de la Formation Continue (FNAC) :	146
2-L'Institut National de Développement et de Promotion de la Formation Continue(INFEDOC) :__	147
3-Centre National d'Enseignement Professionnel à Distance (CNEPD) :	147
4-Centre d'Etude et de Recherche sur les Professions Et les Qualification (CERPEQ) ::	148
5-l'Institut national de la formation professionnelle	148
6-l'Établissement national des équipements de la formation professionnelle (ENEFP),	148
4-Les acteurs et institutions impliqués dans la formation par l'apprentissage	148
5-Politique générale en matière de formation professionnelle et de formation en milieu professionnel	151
1-Développement du dispositif juridique	151
2-Développement des outils de planification	151
3-Renforcement des programmes d'aide à l'insertion des jeunes au sein des entreprises	152
4- Diversification des outils et moyens de financement de la formation professionnelle	152
6-Cadre légal En Algérie	153
1-La Constitution algérienne	153
2-Le Code du travail (2001/2002)	153
3-Les lois fondamentales et l'organisation de l'apprentissage	154
4-La loi n° 81-07 a tissé les fondements du système d'apprentissage	154
7-L'insuffisance en matière de compétences en Algérie	156

1-L'inadéquation du système éducatif	156
2-L'entreprise algérienne en état de défaillance	157
3-Migration des compétences	158
8-Les défis et les perspectives de la FPC en Algérie :	158
9-Les recommandations pour développer la formation professionnelle en Algérie.	160
Conclusion	

Chapitre 5: Les études antérieures

Introduction

Étude antérieure n 01 : SONATRACH /DRGB	164
Étude antérieure N 02: SONELGAZ. RDE/DD De BEJAIA	170
Étude antérieure N 03: SONATRACH/DRGB	173
Étude antérieure N 04 : - Lafarge Algérie-	176
Étude antérieure N 05 : (ENIEM)	183
Conclusion:	194



Résumé

La formation professionnelle continue est considérée aujourd'hui comme étant le moyen le plus efficace qui permet l'accès aux connaissances qui offrent la possibilité aux salariés d'être plus compétents, plus impliqués, plus performants. Ce qui engendre une augmentation du rendement et de la productivité de l'entreprise.

Avec ce présent travail nous avons traité l'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences des salariés. Pour le faire nous avons analysé l'impact de la formation sur les pratiques professionnelles des salariés ainsi que son influence sur l'augmentation du rendement et de la productivité de l'entreprise.

Toutefois, pour développer des compétences clés qui seront une source d'avantage concurrentiel, l'entreprise a tout intérêt à mettre en place une politique d'investissement en formation. Il s'agira de développer les compétences individuelles de façon à pouvoir forger des compétences collectives solides.

Pour conclure nous dirons que la formation professionnelle est un levier clé dans le développement des compétences. Elle renforce l'engagement et l'employabilité des salariés ainsi que la capacité de l'entreprise à changer et se transformer et évolué parallèlement avec les progrès techniques.

Continuous professional education is considered today to be the most effective means of providing access to knowledge which enables employees to be more competent, more involved and more efficient. This leads to increase the efficiency and productivity of the company.

With this present work we have dealt with the impact of Professional training on the skills development of employees. To do so, we analyzed the impact of training on the professional practices of employees as well as its influence on increasing the performance and productivity of the company.

However, to develop key skills that will be a source of competitive advantage, it is in the company's interest to put in place an investment policy in Professional training. It will be about developing individual skills so as to be able to forge strong collective skills.

To conclude, we will say that Continuous professional education is a key lever in the development of skills. It strengthens the commitment and employability of employees as well as the company's ability to change and transform, to evolve with technical progress.

Mots clés

La formation, développement des compétences.