

**UNIVERSITE ABDE RAHMANE MIRA DE BEJAIA**  
**faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion**

**Mémoire de fin de cycle**

En vue de l'obtention du diplôme de Master  
Option : Management des Organisations

**Thème**

**La formation professionnelle continue :**  
**Cas de la société de gestion et d'exploitation**  
**des terminaux marins à hydrocarbures « STH »**

**Réalisé par :**

AZIB Djamila

**Encadré par :**

M<sup>r</sup> : AMALOU Abdelhafid

**PROMOTION 2012-2013**

# Remerciements

*En préambule à ce mémoire, je remercie le bon dieu tout puissant de m'avoir donné la force et la foi d'avoir pu réaliser ce projet dans des conditions sereines.*

*Je tiens à remercier sincèrement Monsieur AMALOU ABDELHAFID, qui, en tant que Directeur de mémoire, s'est toujours montré à l'écoute et très disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'il a bien voulu me consacrer et sans qui ce mémoire n'aurait jamais vu le jour.*

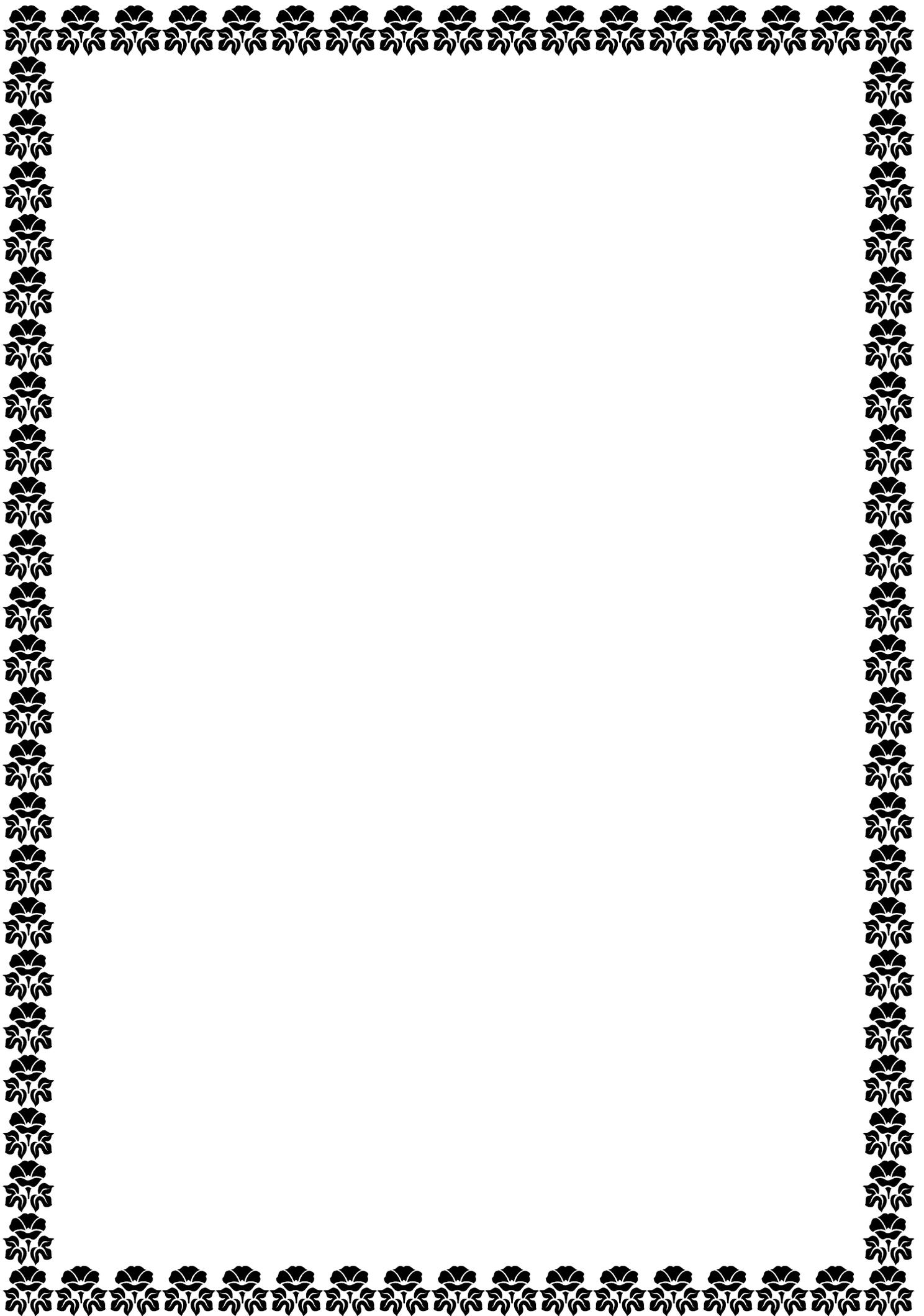
*Mes remerciements s'adressent également à Monsieur IDIR pour sa générosité et la grande patience dont il a su faire preuve malgré ses charges académiques et professionnelles.*

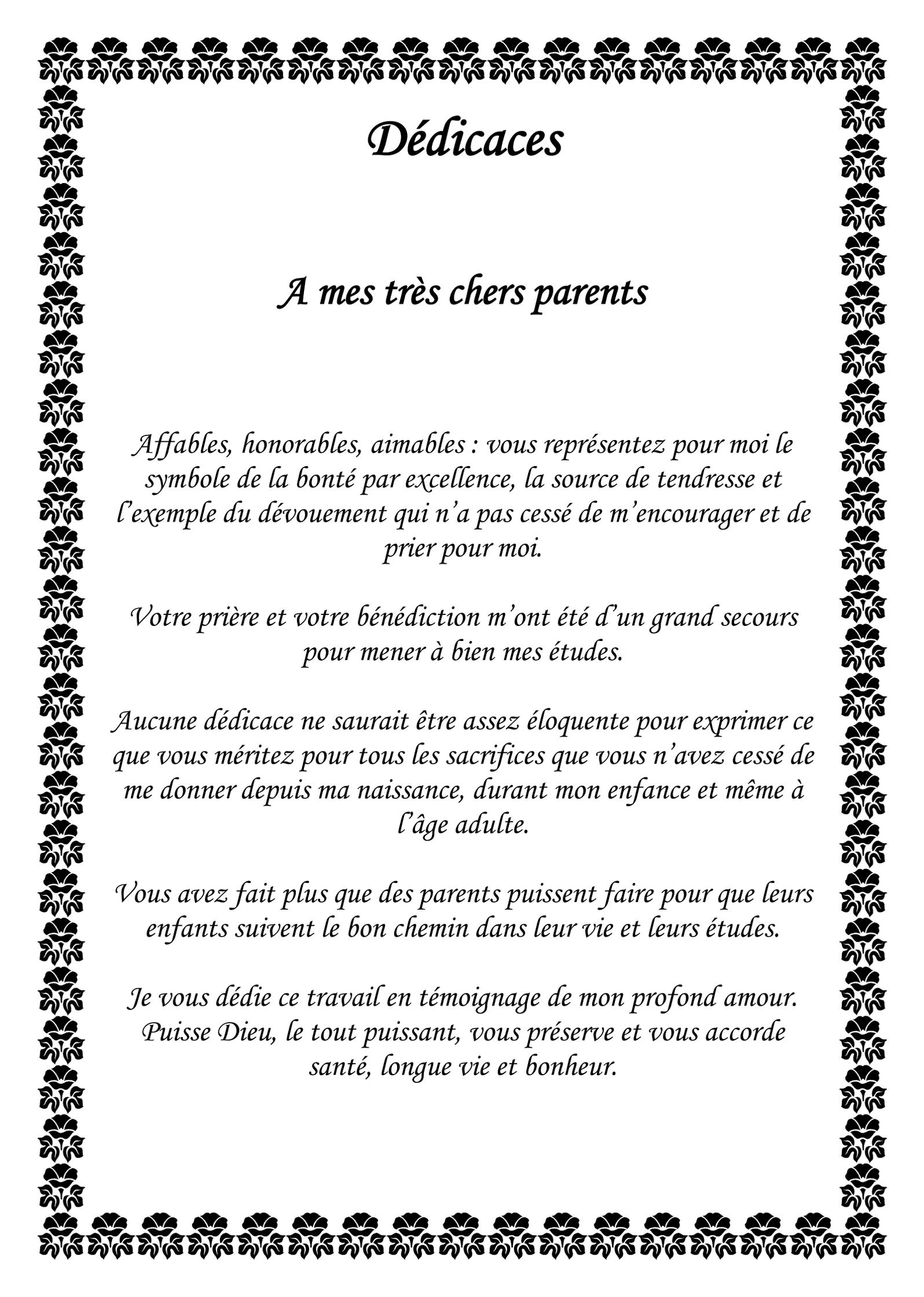
*J'exprime ma gratitude à tous Le personnel rencontré lors de la réalisation de mon stage pratique.*

*Je n'oublie pas mes parents pour leur contribution, leur soutien et leur patience. Et je tiens aussi à exprimer ma reconnaissance envers mes sœurs pour leur aide et leur soutien.*

*Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et amis, qui m'ont toujours soutenu et encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire.*

*Merci à tous et à toutes.*



A decorative border of repeating floral motifs, possibly roses or similar flowers, surrounds the entire page. The motifs are arranged in a grid-like pattern, with some larger motifs at the corners and smaller ones filling the rest of the border.

# *Dédicaces*

## *A mes très chers parents*

*Affables, honorables, aimables : vous représentez pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi.*

*Votre prière et votre bénédiction m'ont été d'un grand secours pour mener à bien mes études.*

*Aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer ce que vous méritez pour tous les sacrifices que vous n'avez cessé de me donner depuis ma naissance, durant mon enfance et même à l'âge adulte.*

*Vous avez fait plus que des parents puissent faire pour que leurs enfants suivent le bon chemin dans leur vie et leurs études.*

*Je vous dédie ce travail en témoignage de mon profond amour. Puisse Dieu, le tout puissant, vous préserver et vous accorder santé, longue vie et bonheur.*

## Liste de figures

<b>Figure N° 1</b> : organisation des fonctions de la formation continue.....	15
<b>Figure N°2</b> : les dispositifs de la formation.....	22
<b>Figure N°3</b> : contenu du plan de formation.....	28
<b>Figure N°4</b> : les étapes de l'élaboration et la mise en œuvre du plan de formation.....	29
<b>Figure N°5</b> : le champ d'évaluation de la formation.....	34
<b>Figure N°6</b> : les trois niveaux de l'évaluation de la formation.....	35
<b>Figure N° 7</b> : Organigramme de la STH- direction régionale centre.....	42
<b>Figure N°8</b> : Organisation du département ADM.....	47
<b>Figure N° 9</b> : les étapes de la mise en œuvre d'un questionnaire.....	52

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

**ADM:** Administration

**CDD:** Contrat à Durée Déterminée

**CDI:** Contrat à Durée Indéterminée

**CHSCT:** Comité d'Hygiène, de Sécurité, et des Conditions de Travail

**CIF:** Congé Individuel de Formation

**COM:** Commercialisation

**CPE:** Centre de Perfectionnement de l'Entreprise

**DIF:** Droit Individuel à la Formation

**DPT:** Département

**EPA:** Arzew Port Entreprise

**EPB:** Entreprise Portuaire de Bejaia

**EPS:** Entreprise Skikda Port

**EXL:** Exploitations

**FIN:** Finance

**HSE:** Hygiène, Sécurité, Environnement

**IAP:** Institut Algérien du Pétrole

**JUR:** Juridique

**MOG:** Moyens Généraux

**MTN:** Maintenance

**OPCA:** Organisme Partiaire Collecteur Agrée

**RHU:** Ressources Humaines

**SONATRACH:** Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures

**STH:** Société de Gestion et d'Exploitations des Terminaux marins à Hydrocarbures

**SPA:** Société Par Action

**SPM:** Single Point Mooring

**TECH:** Technique

**VAE:** Validation des Acquis de l'Expérience

# SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS.....	III
INTRODUCTION GENERALE.....	1
<b>CHAPITRE I : LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE.....</b>	<b>4</b>
Section I : généralité sur la formation professionnelle continue.....	4
Section II : aspects de la formation professionnelle.....	11
<b>CHAPITRE II : LA POLITIQUE ET LE PLAN DE FORMATION.....</b>	<b>20</b>
Section I : politique de formation.....	20
Section II : plan de formation .....	28
<b>CHAPITRE III : LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE AU SEIN DE LA STH.....</b>	<b>39</b>
Section I : présentation de l'organisme d'accueil.....	39
Section II : l'enquête terrain.....	50
Section III : analyse des résultats.....	54
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>62</b>
Bibliographie.....	64
Annexes.....	66
Liste des figures.....	67

## INTRODUCTION GENERALE

« L'avantage compétitif ultime réside dans la capacité d'une organisation à apprendre et à transformer rapidement ce qu'elle a appris en action ». **Welch, John Francis Jr., dit Jack.**

Avec la mondialisation de l'économie et l'ouverture à la compétition internationale, les entreprises doivent faire face aux changements qui en résultent et de ce fait, doivent s'adapter à leur environnement caractérisé par des tendances économique désorientées par la compétitivité

Dans cette nouvelle économie fondée sur le savoir et la connaissance, le capital humain constitue la ressource cruciale de création de richesse pour les organisations. Dans ce cadre, les entreprises investissent beaucoup dans le capital immatériel-comme le savoir-faire ou la qualification- pour valoriser et capitaliser les connaissances et les compétences de leurs salariés.

A ce titre, les ressources humaines prennent un caractère de permanence et deviennent un enjeu de stratégie et de développement de l'entreprise, qui de part, les innovations, les évolutions technologiques et les changements qui caractérisent son environnement, essaie continuellement d'actualiser les connaissances et les acquis de leur capital humain afin d'assurer sa pérennité. Pour se faire, l'entreprise a recours à la formation qui est considérée comme l'un des outils de gestion des ressources humaines les plus efficaces, qui permet aux entreprises d'avoir un potentiel humain performant.

La formation « 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'évolution de leurs emplois<sup>1</sup> » celle-ci représente un levier stratégique de la gestion des ressources humaines.

On entend par formation continue l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels, aux modifications de l'organisation de travail engendrés par les évolutions technologiques ou économique et pour favoriser leur évolution professionnelle.

---

<sup>1</sup> J.M. PERETTI, ressources humaines, édition Vuibert, paris, 2007.

Celle-ci a pour objectif de favoriser l'insertion et la réinsertion professionnelle des employés, elle a par ailleurs pour mission de favoriser le développement de leurs compétences et d'accéder aux différents niveaux de la qualification professionnelle. Elle répond aussi aux attentes des salariés et aux besoins de l'entreprise, c'est un outil au service de l'employabilité des salariés et de l'adaptation permanente des compétences.

Cependant elle doit être structurée de façon à atteindre les objectifs de l'entreprise et à soutenir sa stratégie, le but ultime de la formation étant l'amélioration des performances, les comportements et les compétences dans le sens désiré.

Au cours de mes lectures préalables, j'ai pu me rendre compte que la formation est le plus souvent appréhendée d'un point de vue de l'entreprise, comme un moyen de renforcer sa performance, de faire face à la concurrence, et de s'adapter aux évolutions techniques et technologiques qui lui sont imposées. J'ai pour ma part fait le choix de m'intéresser à la formation professionnelle, mais du point de vue des salariés, qui sont les acteurs principaux dans le bon fonctionnement de l'entreprise.

La question centrale à la quelle je tenterai de répondre dans cette étude, est celle de savoir comment les salariés perçoivent-ils la formation professionnelle.

De cette question centrale découlent des questions subsidiaires suivantes :

- 1- Comment l'action de formation est-elle effectuée ?
- 2- Quelle est la place de la formation professionnelle dans une entreprise algérienne ?
- 3- Quelles sont les étapes de l'élaboration d'un plan de formation ?

Afin de répondre à ces questions, et dans le but de savoir quelle est la perception des salariés de la formation professionnelle j'ai formulé les hypothèses suivantes :

- 1- Hypothèse N°1: la STH place la formation professionnelle au cœur de sa stratégie.
- 2- Hypothèse N°2 : les salariés perçoivent la formation professionnelle comme un facteur de motivation.
- 3- Hypothèse N°3 : les salariés perçoivent la formation professionnelle comme un moyen d'accroître leurs connaissances personnelles.
- 4- Hypothèse N°4 : les salariés perçoivent la formation professionnelle comme favorisant une reconversion professionnelle.
- 5- Hypothèse N°5 : Les salariés perçoivent la formation comme accélérateur de carrière
- 6- Hypothèse N°6 : La formation professionnelle est vécue comme un moyen de sortir du quotidien professionnel

Dans ce travail, j'ai suivi la démarche méthodologique suivante :

D'abord, une recherche bibliographique et documentaire ayant trait aux différents aspects théoriques de la formation professionnelle continue, et Plusieurs bibliothèques universitaires ont été visitées.

Outre la recherche documentaire et la collecte de données sur le thème, et dans le but de combler les insuffisances des références bibliographiques et le manque de données disponible, j'ai effectué un stage pratique relatif au thème au sein de la STH ou j'ai pu diffuser un questionnaire portant sur le sujet.

Pour réaliser la présente étude, j'ai structuré mon travail autour de trois chapitres principaux, dans le premier chapitre l'attention sera portée sur les généralités de la formation professionnelle, sa définition, ses types, son rôle, sa place...etc. puis dans le deuxième chapitre sera présenté le plan et la politique de formation, et enfin le dernier chapitre comportera une présentation de l'organisme d'accueil ainsi que ses départements, et les résultats de l'enquête seront présentés et interprétés.

## Chapitre 1 : La formation professionnelle continue

La formation est considérée comme un facteur d'ajustement, d'adaptation et de régulation sociale, elle contribue à apporter des réponses pédagogiques appropriées au développement de l'entreprise et de ses salariés<sup>1</sup>.

La formation professionnelle telle que nous la connaissons aujourd'hui est au centre de la politique RH, elle permet de faire face à l'évolution rapide et efficace des pratiques professionnelles

### Section1 : Généralités sur la formation professionnelle continue

#### I-Définition de la formation

Selon Jean Marie Peretti<sup>2</sup> : « la formation 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'évolution de leurs emplois ».

Selon Meignant : « Facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise. »<sup>3</sup>

En somme, la formation continue c'est le développement du salarié appartenant à une entreprise dans le but de mieux tenir son poste de travail ou d'évoluer vers d'autres fonctions au sein de l'entreprise

---

<sup>1</sup> Jean Pierre Citeau, « gestion des ressources humaines », principes généraux et cas pratique, 4 édition, Armand Colin, p113.

<sup>2</sup> Jean Marie Peretti, « ressources humaines », éditions Vuibert, Paris, 2007.

<sup>3</sup> Alain Meignant, « manager la formation », 3 édition liaison, Paris 1991, p 101.

## **II-Les types de formation**

### **II-1- selon la finalité**

Suivant le critère de finalité, A Meignant<sup>4</sup> nous propose trois types de formation : consolidation de l'existant, accompagnement et facilitation de changement, préparation de l'avenir.

#### **II-1-1-consolidation de l'existant**

C'est-à-dire que l'effort est focalisé sur la recherche de la meilleure adaptation possible des salariés à leurs postes dont l'objectif est le perfectionnement individuel et collectif pour l'amélioration des performances, ainsi que l'accueil et l'intégration des nouveaux entrants dans un horizon de moins d'un an.

#### **II-1-2- Accompagnement et facilitation des changements**

Axée sur la gestion prévisionnel des emplois et des compétences, la formation anticipe l'accès aux actuels et futurs métiers a fin de réussir tout investissement et changement d'organisation. Elle vise aussi l'optimisation des flux promotionnel, le développement des potentiels et enfin la facilitation des projets individuel.

#### **II-1-3- Préparation de l'avenir**

En ce sens la devise de l'entreprise reste la prévention, d'autan que le long terme est difficilement prévisible et les entreprises cherchent à se créer ou changer de culture pour pallier aux aléas de l'inadaptation et de prévenir les risques.

### **II-2- Selon la durée**

La durée de la formation varie selon les objectifs qui lui sont assignés et la disponibilité du personnel à former .alors, on peut distinguer trois types de formation : la formation de courte durée, formation de moyenne durée et formation de longue durée.

---

<sup>4</sup> Alain Meignant, « ressources humaines », « déployer la stratégie », édition liaison, paris,2002,p 23.

**II-2-1- Formation courte durée**

Elle comprend les séminaires, les échanges d'expériences interentreprises...etc., qui traitent souvent d'un sujet homogène dans une durée ne dépassant pas les cinq jours. Elle répond à un besoin précis.

**II-2-2- Formation de moyenne durée**

Située entre la courte et la longue durée, cette dernière dont la durée est en fonction de l'objectif, elle n'excède pas les six mois, et souvent sanctionnée par une attestation de stage ou il est clairement précisée l'objectif de la formation.

**II-2-3- Formation de longue durée**

Elle dépasse souvent les six mois, et elle est sanctionnée par un diplôme reconnu qui peut servir pour ce que de droit. C'est une formation diplômante ou qualifiante.

**II-3- Selon le lieu**

Egalement dictée par l'objectif de la formation et l'existence des aptitudes de formation, on distingue deux catégories : formation intra-entreprise et formation extra-entreprise.

**II-3-1- Formation intra-entreprise**

Assurée au sein de l'entreprise elle-même, soit par l'encadrement ou son personnel compétent désigné pour la tâche, ou bien par le recours à des organismes formateurs et /ou formateurs extérieur appelés à dispenser leurs savoir et leurs savoir-faire dans l'entreprise postulante pour des raisons techniques et la nécessité d'une pratique sur l'outil de travail.

**II-3-2- Formation extra-entreprise**

Elle s'exerce en dehors des locaux de l'entreprise, le personnel concerné suit sa formation dans des organismes externes liés à l'entreprise postulante par des conventions.

Cependant, la formation peut se faire dans le pays d'origine ou à l'étranger, si les professionnels nationaux ne peuvent l'assurer.

### **III- Enjeux et objectifs de la formation**

#### **III-1- enjeux de la formation**

##### **III-1-1 Du point de vue stratégique**

Il est dans l'intérêt de l'entreprise que le salarié soit imprégné de la culture d'entreprise par le biais de la formation.

La formation est constamment présentée dans les projets d'investissement, le plus souvent elle sert comme un instrument d'aide au développement. Elle n'a de sens que si elle est étroitement intégrée à la stratégie mise en œuvre pour maintenir le cap de la compétitivité. Cependant, la formation est et doit constituer un investissement au service de la stratégie de l'entreprise.<sup>5</sup>

Ainsi, l'entreprise intègre la formation dans les grandes orientations stratégiques, tant pour acquérir une culture d'entreprise que pour faciliter la réalisation des projets d'investissement.

##### **III-1-2- Du point de vue social**

La formation a d'abord une finalité humaine de transmission et de développement d'une personnalité qui se forme<sup>6</sup>.

Forte de ses vertus mobilisatrices, la formation est perçue aussi comme un signe de stabilité, de sécurité et comme une promesse de promotion, ce qui fait d'elle l'outil par excellence de la gestion des itinéraires d'emplois et de gestion de carrière.

À ce propos, l'intégration d'une gestion individuelle prévisionnelle affinera la rentabilité de la formation, ceci pour la préparation des esprits à des éventuels changements, de poste ou de promotion, afin de maîtriser au mieux le facteur temps, surtout pour les cadres

---

<sup>5</sup> R Sainsaulieu. « L'effet de formation sur l'entreprise », éd. Esprit, Paris, 1994, P, 409.

<sup>6</sup> Cristal Valiez « Encyclopédie de gestion », éd Economica, Paris, 1997, P 1502.

performants dont le processus d'acquisition de leur services tendent à être lents et exige une prospection très fine des propositions<sup>7</sup>.

Sur ce point, la formation facilite les changements de structuration interne, contribue aux évolutions de carrière et repose sur l'évolution des métiers et des qualifications

### III-1-3- Du point de vue du processus de gestion

Les trois grands processus de la gestion, à savoir la finalisation, l'organisation et l'animation semblent influencés par la formation continue des effectifs.

Pour le premier processus, de finalisation, l'atteinte des orientations générales de l'organisation n'est réalisée qu'avec une performance acquise des participants. ELIE COHEN dit que « mieux on est formé, plus on est performant » et sur sa contribution au processus d'organisation, l'auteur démontre aussi l'apport de la formation en ce sens par trois missions spécifiques<sup>8</sup>.

- Elle (la formation continue) assure le découpage de l'entreprise en organes auxquels sont assignés des missions spécifiques et des moyens susceptibles d'en permettre l'exécution.

- Définie l'articulation entre ces différents organes grâce à la mise en place des relations hiérarchique ou fonctionnelle et des procédures qui règlent leurs rapports mutuels.

- Consiste en la distribution des membres, de l'entreprise entre les organes en leurs attribuant de façon plus ou moins explicite une place, un rôle et un statut.

- C'est ainsi que la formation d'après l'auteur contribue à la réunion des conditions dans lesquelles les membres de l'organisation occupent leurs places et avec lesquelles ils sont motivés et sensibilisés.

---

<sup>7</sup> Zemouri et Zennad. « La formation, aspects théoriques et enjeux de valorisation des ressources humaines », mémoire 2002, P8-92. Université de Bejaia

<sup>8</sup> Élie Cohen. « Encyclopédie de la gestion », éd economica TII, paris 1997, P 1576.

Au sujet de sa contribution au dernier processus suscité, la formation constitue un dispositif de communication interne tel que<sup>9</sup> :

- Elle tend à valoriser les membres présents dans l'organisation et le potentiel humain déjà en place.
- Elle facilite la conciliation entre l'acquisition des compétences nouvelles et leur application à la réalité même de l'entreprise favorisant ainsi un processus d'appropriation
- Elle fournit des occasions permettant de « capitaliser » des compétences diffusées au sein de l'entreprise et contribue ainsi à la structuration d'une part essentielle des actifs immatériels accumulés par l'organisation.

## **III-2 Les objectifs de la formation<sup>10</sup>**

En outre à ses enjeux, la formation a plusieurs objectifs qui se résument en deux axes :

### **III-2-1- Du point de vue de l'organisation**

- Accroître la compétitivité de l'organisation, par renforcement du potentiel technique et par ajustement des savoirs ou du savoir faire des salariés, ce premier objectif permet l'actualisation des rôles professionnels dans les postes de travail.
- Développer les compétences à l'occasion d'une embauche, puis d'une mutation interne ou d'une promotion.
- Prévoir des circuits progressifs de montée en connaissance pour adapter globalement les qualifications aux besoins de l'organisation.
- Mettre l'accent sur les catégories du personnel moins qualifiées, sur l'insertion des jeunes, sur les contraintes de reconversion et sur les problèmes liés à certaines phases de la carrière individuelle « crise de maturité »

---

<sup>9</sup> Zemmouri et Zennad. Op., Cit. P12. Université de Bejaia

<sup>10</sup> Pierre Louart. « Gestion des ressources humaines », éd, Eyrolles, Paris, 1991.

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

- Montrer l'organisation dans sa globalité, en expliquant ses diverses articulations, apprendre à maîtriser certains outils d'analyse et d'action pour favoriser l'action collective.

- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture, ses aptitudes à manager.

- Préparer le long terme pour faire face à toute perturbation qui peut affecter le fonctionnement de l'organisation.

### **III-2-2- Du point de vue des individus**

Certains objectifs de la formation sont liés aux souhaits des salariés sans qu'il y est toujours opportunité pour l'organisation. Ces objectifs se résument comme suit :

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier
- Se préparer à des changements professionnels et des mutations internes.
- Mieux comprendre l'organisation où l'on travail.
- Développer un savoir-faire dans le domaine des relations, la gestion et du management.
- Se Permettre de se retrouver avec des collègues et des amis dans un fonctionnement convivial et faire connaissances avec des personnes nouvelles dans des espaces extérieurs au vécu professionnel.
- Se former dans les semaines où l'individu veut avoir des connaissances qui peuvent même être sans rapport direct avec le travail.

**Section 2 : aspects de la formation professionnelle****I-place et rôle de la formation dans l'entreprise****I-1- Place de la formation continue dans l'entreprise<sup>11</sup>**

Certaines entreprises y ont vu une charge sociale supplémentaire, d'autres ont découvert un outil de gestion de personnel et de régulation des tensions sociales, certaines enfin y ont vu un instrument et un outil de développement.

Les premières, qui ont vu dans la loi, la manifestation d'une nouvelle tracasserie étatique, ont tendance à avoir une vision rétractive qu'offre la formation et par voie de conséquence une conception rétractive de responsable de formation et de son rôle.

Souvent pour ces entreprises, le responsable de formation est un agent administratif et comptable destiné à contrôler l'imputabilité des dépenses de formation au budget imparti à cet effet.

C'est souvent le cas d'entreprises petites et moyennes dans lesquelles la formation se faisait sur le tas et n'était ni organisée ni budgétisée. La proximité des individus, le caractère restreint des groupes permet de faire rapidement le tour des besoins en formation.

Dans cette logique, le poste de responsable de formation pourrait être l'une des attributions de la direction comptable et administrative.

Les secondes faisant contre mauvaise fortune bon cœur, ont vu en cette obligation de formation un moyen de gérer leur personnel, de réduire les tensions sociales.

Cela a été souvent le cas des grandes organisations du tertiaire. Ces entreprises ont beaucoup investi dans les stages de relations humaines et de conduite des hommes. Dans cette perspective, le poste de responsable de formation est alors un adjoint à la direction du personnel.

---

<sup>11</sup> A.S- Saveur et J.P.Lapra. « La fonction formation dans l'entreprise », éd. Garnier, Paris 1984.

Enfin, pour le troisième groupe, la loi est très souvent venue entériner une situation de fait. Ces entreprises voient dans la formation un outil de gestion et de développement, cela s'impose à elle comme une évidence et une nécessité en raison de leur particularité ou de leur position sur le marché.

### **I-2- Rôle de la formation dans l'entreprise<sup>12</sup>**

En effet, de larges perspectives s'ouvrent, car sous le poids des habitudes scolaires et universitaires, les méthodes généralement employées cantonnent la formation dans l'entreprise dans des résultats très inférieurs à ceux qu'elle pourrait espérer.

La nécessité de l'évolution technologique rend la formation impérative pour permettre aux entreprises de se développer.

« La formation doit jouer un rôle où le relais entre le système éducatif traditionnel (école, université) et l'entreprise ne fonctionne pas de façon satisfaisante ».

La formation continue des cadres de l'entreprise a pour rôle de développer leurs aptitudes au commandement et d'améliorer leurs connaissances, aussi elle assure une meilleure exécution du travail, et elle prépare le personnel à la promotion.

## **II- Exigences d'une action de formation**

### **II-1 Qualité des formateurs**

En même temps qu'on choisit les formateurs, il convient d'étudier avec eux un cahier des charges (buts à atteindre, à transmettre, temps nécessaire, axes et modalités d'intervention), car les objectifs d'apprentissage influencent les choix des pédagogues.

Tout dépend de l'importance respective des contenus à faire connaître des compétences à modifier. Plus il s'agit d'apprentissage technique, plus il faut chercher un formateur qui maîtrise les contenus et leurs enseignements ; plus il s'agit de transformer les conduites, plus le formateur doit être orienté sur les apprenants dans une position d'animation par exemple, il fournira leurs évaluations personnelles, à travers les études de cas, des discussions collectives, des jeux de rôle ou des mises en situation.

---

<sup>12</sup> A. S-Saveur et J.P Lapra. « La fonction formation dans l'entreprise », éd. Garnier, Paris 1984, P, 14.

Il y a des intérêts différentiels à prendre des formations internes ou externes à l'organisation.

Dans le premier cas se sont des professionnels habiles à présenter de façon pédagogique des contenus variables ; Leurs coûts est moins élevé que celui de ces prestataires extérieurs ; Ils peuvent intervenir sur des chantiers organisationnels, par exemple, pour diffuser à de nombreux groupes un module standard de formation (technique opératoire, maniement informatique de base, réduction d'un contrat d'objectifs, gestion de la qualité.....etc.)Le risque est qu'ils finissent par fonctionner dans la routine, en perdant leurs dons d'impact, d'exploitation ou de persuasion.

Dans le second cas, se sont des cadres ou des professionnels à qui on demande de transmettre leurs connaissances, en vue de besoins précis et de durée limitée ; c'est une façon pour eux d'apprendre à mieux formaliser leurs idées, à mieux communiquer avec un groupe, bref à développer leur potentiel d'expression ; le risque est de ne pas les aider au préalable, ou de ne pas vérifier qu'ils aient un minimum d'aptitudes ; on ne peut pas transformer n'importe qui en formateur.

Les intervenants externes peuvent être d'excellents pédagogues et des experts indispensables pour aborder certains contenus ; mais leur coût risqué, il faut les choisir avec rigueur, dans une profession qui reste trop peu réglementée.

## **II-2 Vocation de lieu de formation<sup>13</sup>**

Voici un aperçu des avantages et inconvénients respectifs à former les salariés à l'intérieur ou en dehors de l'organisation :

### **II-2-1 Sessions intra organisationnelles**

La formation interne a l'avantage d'être moins coûteuse ; c'est aussi un moyen pour les participants de mieux se connaître ; au travail quotidien ; le suivi est plus facile, et les résultats sont plus simples à évaluer.

Mais la formation en interne peut présenter des inconvénients comme par exemple : La présence de responsable peu inhiber ; on presque de conserver certaines habitudes, alors qu'il faudrait les transformer : d'aucuns craignent d'être juger ou critiquée avec la peur que

---

<sup>13</sup> Pierre Louart. « Gestion des ressources humaines », éd. Eyrolles ; Paris 1991, p (141-142).

cela ait des conséquences négatives sur leur évolution dans l'organisation ; des conflits internes peuvent surgir ou se faire sentir, sans qu'on ait les compétences de les gérer.

### **II-2-2 Programmes externes à l'organisation**

L'avantage de la formation en externe c'est qu'elle offre une occasion d'ouverture sur l'extérieur, de partage et de confrontation des expériences. On se sent plus décontracté, moins contrôler, c'est la situation que peu de gens soient intéressés (techniques, domaines spécifiques).

Mais celle-ci a l'inconvénient d'être plus cher, et on ne trouve pas toujours des programmes adaptés aux besoins de l'organisation ; et les produits proposés sont parfois peu émouvant ou alors trop sensible aux modes ; quand les salariés partent seuls ou à quelques uns ont du mal, au retour, à introduire ce qu'ils ont appris dans leurs groupes d'origine.

L'accélération de l'innovation technologique a créé des difficultés d'adaptation dans les organisations. Cette accélération a changé l'état des rapports de force, car elle a rendu vite dépassée les compétences des salariés.

### **III- Les fonctions de la formation continue<sup>14</sup>**

Lorsqu'on cherche à cerner les objectifs poursuivis par un processus de formation continue, on peut articuler la réflexion autour de deux dimensions, l'une ayant trait à la conception du travailleur que l'on cherche à développer, l'autre à la position du processus de formation par rapport au lieu de travail.

Selon la première dimension, un processus de formation continue peut chercher à rendre le travailleur :

- soit un bon professionnel, c'est-à-dire un travailleur qui maîtrise toutes les capacités et compétences techniques nécessaires à l'exercice de son métier : c'est un enjeu de production ;
- soit un acteur de changement, c'est-à-dire un individu capable de faire évoluer son métier, son organisation, sa place dans la société : c'est un enjeu de création.

Selon la deuxième dimension, un processus de formation continue peut être tourné :

---

<sup>14</sup> François-Marie GERARD, Eric LAVENDHOMME, Xavier ROEGIERS, bureau d'ingénierie en éducation et en formation (BIEF, louvain-la-neuve) 1997. P 02.

- vers la mobilité entre différents lieux de travail, ce qui signifie que la formation continue peut permettre à l'individu de changer de poste de travail, d'organisation, même de métier. On peut associer cette fonction à un changement de type 2 qui, selon l'école de Palo Alto contribue à modifier le système ;
- vers l'ancrage dans le lieu de travail actuel, ce qui implique que la formation continue vise à permettre à l'individu de mieux maîtriser son poste de travail, au sein même de son organisation. Cette fonction peut être associée à un changement de type 1 qui, selon l'école de Palo Alto, contribue à la restauration d'un équilibre au sein du système.

À partir de ces deux dimensions, quatre fonctions principales qui concernent l'individu au sein d'une entreprise peuvent être attribuées à la formation continue.

La figure 1 présente ces quatre fonctions sous forme de tableau à double entrée :

**Figure 1 : Organisation des fonctions de la formation continue**

	<b>Bon professionnel</b>	<b>Acteur de changement</b>	
<b>Mobilité</b>	professionnalisation	régulation socio-professionnelle	Modification du système
<b>Ancrage</b>	Adaptation professionnelle	Engagement professionnel	Restauration d'un équilibre du système
	Enjeu de production	Enjeu de création	

**Source :** François-Marie GERARD, Eric LAVENDHOMME, Xavier ROEGIERS, bureau d'ingénierie en éducation et en formation (BIEF, louvain-la-neuve)1997.

### III-1 Fonction de professionnalisation

Par cette fonction, la formation continue vise essentiellement le développement des capacités professionnelles orientées vers la productivité et l'entraînement de compétences existantes et requises par la profession, quel que soit le lieu de travail. La formation continue répond ainsi au problème de l'érosion des connaissances et des compétences.

Cette fonction peut se comprendre comme une fonction d'entretien ou de réactualisation des capacités nécessaires à un métier. Dans cette optique, la formation continue a essentiellement pour objet de maintenir et d'entretenir une compétence technique, liée à la profession.

Cette fonction comprend toutes les activités de formation qui visent :

- à améliorer des compétences de base dans l'exercice d'une profession ;
- à actualiser les compétences et à se recycler professionnellement ;
- à mettre à jour les connaissances ;
- à corriger des pénuries de qualification ; ...

### III-2 Fonction d'adaptation professionnelle

Par cette fonction, la formation continue vise essentiellement à former un bon professionnel bien intégré dans son lieu de travail. Dans ce cas, la formation continue veille à adapter un niveau de compétences actuelles à un autre niveau de compétences requis par l'exercice de la profession dans un milieu de travail précis.

L'écart entre les compétences actuelles et les compétences requises peut avoir plusieurs origines telles que ; contraintes d'évolution(ex : de la profession, du cadre législatif...), apparition d'un problème courant ou ponctuel dans l'organisation(ex : modification des procédures de travail, acquisition d'un nouvel appareil...), ou encore mise en œuvre d'un projet de changement dans l'organisation(ex : nouveau service offert à la clientèle, nouvelle chaîne de production...).toutes ces initiatives exigeront des nouvelles compétences.

Par cette fonction, la formation continue vise à acquérir une maîtrise qui peut prendre deux directions complémentaires :

- **spécialisation** : d'aspect convergent, ces formations visent l'acquisition de compétences spécifiques et pointues en rapport étroit avec la profession. Par ces formations, la personne accède au statut d'"expert", ce qui semble surtout être le cas en période de crise.

- **élargissement** : d'aspect divergent, ces formations visent l'acquisition de compétences complémentaires à celles requises par la profession. Par ces formations, la personne élargit son spectre de compétences pour accéder à la "polyvalence".

Poursuivent cette fonction toutes les activités de formation qui visent :

- à maintenir un niveau professionnel répondant aux exigences de la fonction ;
- à permettre l'adaptation au changement des techniques et des conditions de travail ;
- à diversifier les compétences ;
- à spécialiser le personnel ;
- à permettre une meilleure compréhension du travail à effectuer dans chaque fonction et donc, à mieux le réaliser ; ...

### III-3 Fonction d'engagement professionnel

Par ce type de fonction, la formation continue doit permettre de gérer le changement et la transformation de trajectoires personnelles, professionnelles ou sociales dans l'organisation. Ces changements peuvent s'exprimer en des termes aussi différents que :

- envisager une promotion ;
- se réorienter selon les besoins de l'entité ;
- gérer l'apparition de nouvelles technologies dans l'entité ;
- répondre à l'évolution de la recherche, ...

Cette fonction a pour objet principal l'adéquation entre le travailleur et son milieu de travail avec une visée transformatrice et anticipative.

Par cette fonction, on vise au sein de l'organisation :

- à développer l'autonomie, la prise d'initiatives ;
- à responsabiliser, rechercher, anticiper, ... ;
- à préparer l'accession des travailleurs à de nouvelles fonctions ;
- à se réorganiser pour anticiper les besoins du marché ;

### III-4 Fonction de régulation socio-professionnelle

C'est la fonction qui permet de faire face au changement, à la nouveauté, comme par exemple la réorientation du projet professionnel, que celle-ci soit subie ou choisie. Elle pose des questions comme "Quel est mon projet professionnel ?", "Quel est mon projet de vie ?", "Comment articuler les deux ?". Elle envisage le travailleur comme un acteur de changement avec la possibilité d'une mobilité par rapport au lieu de travail.

Elle permet donc au travailleur une prise de recul par rapport à son projet professionnel, à ses activités professionnelles,... Ces activités de formation visent :

- à permettre le développement personnel ;
- à favoriser la promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de la culture et de la qualification professionnelle ; ...etc.

**Conclusion**

La formation est aujourd'hui considérée comme étant une dimension stratégique qui contribue à l'efficacité et à la pertinence des organisations. Elle est de plus en plus vue sous l'angle d'un investissement plutôt qu'une simple dépense. Mais, à elle seule, la formation se limite au perfectionnement et à la sensibilisation des employés. Conjuguée à une démarche d'évaluation de formation, cette dernière intègre son rôle stratégique et fait ses preuves dans le domaine de développement des ressources humaines.

Celle-ci apparaît comme une constante dans l'entreprise. On ne peut imaginer le développement de l'entreprise sans pour autant faire référence à la variable formation. Les bouleversements que connaît le monde aujourd'hui au plan pédagogique, économique et social ont fait que le besoin d'apprendre et de se faire former tout au long de la vie, est devenu une exigence

## Chapitre II : La politique et le plan de formation

Si la formation est devenue la priorité de la gestion des ressources humaines dans les années 90 c'est parce qu'elle est un lieu privilégié de l'apprentissage du futur. La formation permet aujourd'hui de recruter des hommes et des femmes qualifiables et non qualifiés<sup>1</sup>

L'entreprise comme le travailleur doivent admettre qu'actuellement, rien n'est jamais acquis. C'est pourquoi la formation accompagne de plus en plus le parcours professionnel. En effet, l'évolution de l'organisation du travail, comme c'est de plus en plus le cas dans les entreprises à la pointe du progrès, n'est réussie qu'avec une politique et un plan de formation appropriés. La compétence actuelle du travailleur ne sera sans doute plus suffisante dans quelques années s'il ne l'entretient pas.

### Section I : Politique de formation

#### I- Définition de la politique de formation

La politique de formation est « l'une des politiques humaines de l'entreprise. sa « durée de vie » est de plusieurs années alors que les orientations de la formation sont redéfinies ou aménagées chaque année. Nous considérons d'emblée que, pour être efficace, la politique de formation doit être écrite et diffusée »<sup>2</sup>.

Une politique de formation se doit de répondre à un double but<sup>3</sup> :

- permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution technologique et l'évolution du contexte économique ;
- permettre de déterminer et d'assumer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise.

<sup>1</sup> J.P.CITEAU, Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques, 4<sup>ème</sup> édition, Armand Colin, P. 125.

<sup>2</sup> J.SOYER, « Fonction formation », Edition d'Organisation, Paris, 2003, P. 27.

<sup>3</sup> J.M.PERETTI, « Ressources Humaines », 8 Edition, 2003-2004, P. 412.

## II Construction de la politique de formation

D'après J. Soyer<sup>4</sup>, la politique de formation comprend plusieurs étapes nécessaires qui sont présentées comme suit :

- **Avant projet établi par les spécialistes du système de formation**

Cette phase, préalable pour la construction de la politique, s'appuie sur la stratégie et les objectifs de l'entreprise à moyen et long terme en identifiant les forces et les faiblesses de l'entreprise, les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement de l'entreprise, comme elle base aussi sur la prévision des grandes évolutions sur le plan techniques et social de l'entreprise.

- **Validation de la DRH avec les autres spécialistes de la formation personnel**

Il s'agit d'assurer une cohérence entre la politique de formation et les autres politiques des ressources humaines de l'entreprise (recrutement, rémunération, classification des postes,...etc.)

- **Première validation par la direction**

Après sa validation par la DRH, le texte est soumis à l'approbation de la direction générale de l'entreprise, cette dernière apporte des modifications qu'elle juge nécessaires.

- **Consultation des instances représentatives**

Il s'agit pour la direction d'écouter les remises en cause sur le projet, et d'expliquer les liaisons entretenues entre la politique de formation et les autres politiques des ressources humaines de l'entreprise.

- **Présentation des principes aux managers**

Avant l'accord final de la direction, les managers sont aussi invités à donner leurs avis et apporter des critiques sur le projet.

- **Accord final de la direction**

Cette phase permet de tenir compte avant la décision finale des remarques formulées au cours des deux phases précédentes. Le texte obtenu peut alors être largement diffusé. Le travail ne s'arrête pas la puisque l'objectif final est la mise en œuvre de la politique de formation à travers la définition d'un plan de formation et son évaluation.

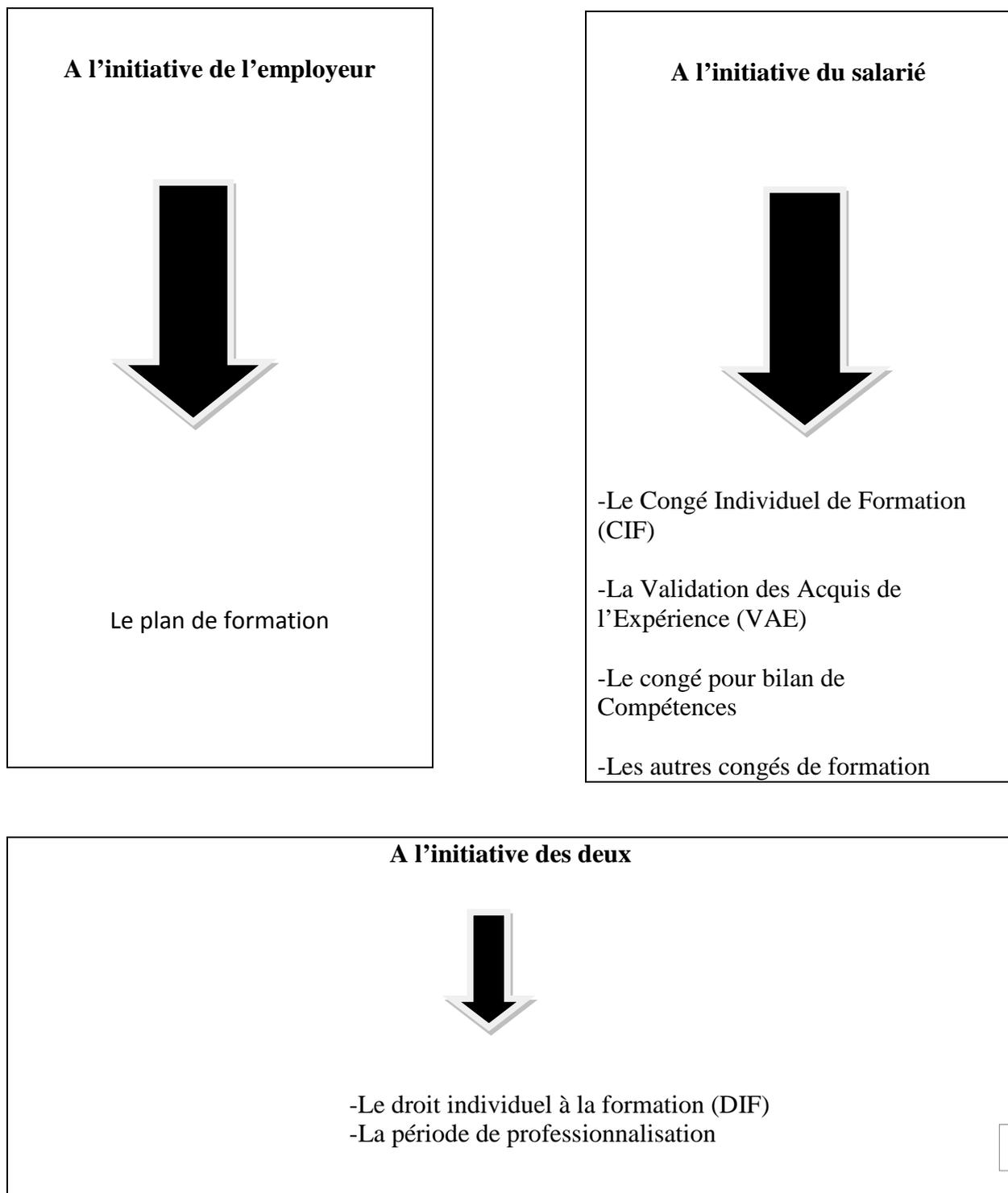
---

<sup>4</sup> J.SOYER, Op, Cit .P.38.

### III-Les dispositifs de formation au service des salariés

Parmi les dispositifs de formation pouvant être mis en place, certains sont à l'initiative de l'employé, d'autres sont à l'initiative de l'employeur, et d'autres enfin sont à l'initiative de l'employé mais requièrent l'autorisation de l'employeur.

Les différentes actions de formation peuvent être regroupées en fonction de l'acteur qui en a l'initiative.



### **III-1- La formation à l'initiative du salarié**

#### **a- Le Congé Individuel de Formation (CIF)**

Selon l'article L.930-1 du Code du Travail français, « le congé de formation a pour objet de permettre à tout salarié, au cours de sa vie professionnelle de suivre, à son initiative et à titre individuel, des actions de formation indépendamment de sa participation aux stages compris dans le plan de formation de l'entreprise dans laquelle il exerce son activité ». Pour pouvoir disposer de ce droit, le salarié doit respecter des conditions d'ancienneté, à savoir 24 mois consécutifs ou non en tant que salarié, dont 12 au sein de l'entreprise. Entre deux CIF, le salarié doit respecter ce que l'on appelle un délai de franchise, dont la durée se situe entre 6 mois et 6 ans, selon la durée du précédent CIF réalisé. La durée maximale du CIF est d'un an pour un stage à temps plein, ou 1200 heures pour un stage en discontinu. Ce dispositif est financé par des organismes partenaires agréés par l'Etat, Le salarié qui souhaite exécuter un CIF doit s'adresser à l'organisme auquel l'entreprise verse sa contribution, afin de bénéficier d'une prise en charge financière.

#### **b- La Validation des Acquis de l'Expérience**

Ce dispositif de formation fut mis en place par la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002, et permet à un salarié de « faire reconnaître son expérience dans le but d'obtenir un diplôme, titre ou certificat de qualification professionnelle ». C'est un droit reconnu pour les salariés, mais également les non-salariés comme les demandeurs d'emploi, les bénévoles, ou encore les agents publics. Pour en bénéficier, il faut justifier d'une expérience professionnelle d'au moins trois ans, en rapport avec la certification visée. La VAE peut s'inscrire dans le cadre d'un congé pour VAE, mais également dans le cadre du plan de formation de l'entreprise. Dans le cadre d'un congé pour VAE, le salarié sollicite son employeur pour un congé d'une durée équivalente à 24 heures de travail pour participer aux épreuves, ainsi que pour les préparer. Le délai de franchise entre deux VAE est d'un an. Dans le cadre du plan de formation, la VAE ne peut être réalisée qu'avec l'accord du salarié. Une convention est alors conclue entre employé, employeur, et organisme. Cette convention précise le certificat visé, sa durée de réalisation, et les conditions de prise en charge

financière. Dans ce cas, le financement est assuré par le budget formation ou l'OPCA dont relève l'entreprise.

### **c- Le bilan de compétences**

Il a pour but de « permettre à un salarié de faire le point sur ses compétences et aptitudes acquises, afin de définir un projet professionnel ou un projet de formation ». Il est réalisé par un prestataire externe à l'entreprise au sein de laquelle il exerce son activité.

Le bilan de compétences est composé de trois phases :

- Une phase préliminaire, lors de laquelle on définit les besoins du salarié, on l'informe sur les conditions de réalisation du bilan.
- Une phase d'investigation, lors de laquelle sont analysées les motivations du salarié, on évalue également ses connaissances générales et on détermine les perspectives d'évolution professionnelles qui peuvent lui être offertes.
- Une phase de conclusion, lors de laquelle on prend connaissance des résultats obtenus lors des précédentes phases, on recense les facteurs susceptibles de faire réussir ou au contraire de faire échouer le projet, et on étudie les conditions de mise en œuvre du bilan.

Tout comme le CIF, le bilan de compétences peut s'inscrire dans le cadre d'un congé pour bilan de compétences, ou dans le cadre du plan de formation de l'entreprise. Dans le cadre du congé pour bilan de compétences, le salarié doit justifier de 5 ans d'expérience, dont une au sein de l'entreprise. De plus, il ne peut demander à son employeur qu'une absence d'une durée de 24 heures pour réaliser son bilan, en formulant une demande par écrit faisant figurer la date et durée du bilan, ainsi que le prestataire. Le délai de franchise entre deux bilans de compétence est de 5 ans. Dans le cadre du plan de formation de l'entreprise, le bilan de compétences ne peut être réalisé qu'avec l'accord du salarié concerné, et fait l'objet d'une convention entre employeur, employé, et organisme prestataire. Les résultats sont remis au salarié, et ne peuvent être remis à une autre personne qu'avec son accord. Les frais sont à la charge de l'employeur, et le salarié conserve sa rémunération.

**d- Les autres congés de formation****- Le congé d'enseignement, de recherche ou d'innovation**

« Tout salarié justifiant d'au moins une année d'ancienneté dans son entreprise peut bénéficier de ce congé afin d'assurer un enseignement, professionnel ou technologique, au sein d'un établissement public ou privé ». Pour un temps plein, la durée maximale est d'un an, et pour un temps partiel l'absence est limitée à 8 heures par semaine, ou 40 heures par mois. Le délai de franchise correspond à un douzième du précédent congé, et ne peut être inférieur à 6 mois, ni supérieur à 6 ans.

**- Le congé pour examen**

Il permet à un salarié de se libérer afin de passer un ou plusieurs examens, afin d'obtenir un titre ou diplôme d'enseignement. Le salarié doit, pour pouvoir en bénéficier, soit justifier d'une ancienneté de 24 mois en tant que salarié, dont 12 au sein de l'entreprise qui l'emploie ; soit justifier qu'il a changé d'emploi à la suite d'un licenciement économique et qu'il n'a suivi aucun stage durant sa période de chômage ; soit être apprenti.

La durée de ce congé correspond à celle de l'examen, majorée de 24 heures par année pour le préparer. Aucun délai de franchise n'est à respecter entre deux congés pour examen.

**- Les congés liés à certaines fonctions**

Certains congés de formation sont réservés aux personnes titulaires de mandats ou de responsabilités sociales, comme les membres du comité d'entreprise, du CHSCT (Comité d'Hygiène, de Sécurité, et des Conditions de Travail), ou encore les conseillers au conseil des prud'hommes<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Membre d'un tribunal électif composé des représentants des salariés et des employeurs dans le but de trancher sur les conflits d'ordre professionnels

**III-2 La formation à l'initiative de l'employeur et du salarié****a- Le Droit Individuel à la Formation (DIF)**

Le DIF fut créé par la loi du 4 mai 2004 et permet à tout salarié de cumuler, tous les ans, des heures de droit à la formation. Le salarié acquiert 20 heures par an, qui sont cumulables sur 6 années, avec un plafond fixé à 120 heures. Les bénéficiaires du DIF sont les salariés en CDI qui justifient d'au moins 24 mois d'ancienneté au sein de l'entreprise, à temps complet ou partiel ; les salariés en CDD qui justifient de 4 mois de présence dans l'entreprise au cours des 12 derniers mois. Le salarié est à l'initiative de l'utilisation de ses heures de DIF, mais doit obtenir l'accord de son employeur. Ce dernier donne son accord sur l'action de formation choisie, et cela dans un délai d'un mois. Les actions de formation dans le cadre du DIF se déroulent généralement en dehors du temps de travail et sont financées par l'employeur.

Le salarié perçoit une allocation de formation à hauteur de 50% de sa rémunération nette. Dans les cas où les actions de formation se dérouleraient durant le temps de travail, le salarié a droit au maintien de son salaire. En cas de rupture du contrat de travail, diverses situations peuvent se présenter. Si le salarié est licencié pour un motif autre qu'une faute grave ou lourde, ou si le salarié démissionne de l'entreprise, il peut demander à bénéficier de son DIF avant la fin de son préavis. S'il ne le fait pas, le DIF est transférable. En cas de départ à la retraite du salarié, les droits acquis dans le cadre du DIF sont définitivement perdus.

**b-La période de professionnalisation**

La période de professionnalisation fut créée par la loi du 4 mai 2004. Son objectif est de « favoriser les actions de formation permettant le maintien dans l'emploi des salariés en contrat à durée indéterminée ».

Cinq catégories de salariés sont concernées par ce dispositif :

- Ceux dont la qualification devient insuffisante par rapport aux avancées technologiques

- Ceux qui disposent d'une activité professionnelle d'au moins 20 ou qui ont plus de 45 ans, avec un minimum d'un an dans l'entreprise au sein de laquelle ils exercent leur activité professionnelle
- Ceux qui ont pour projet de créer ou de reprendre une entreprise
- Les femmes après un congé maternité, et les hommes et femmes après un congé parental
- Les bénéficiaires de l'obligation d'emploi, tels que les travailleurs handicapés par exemple (article L.5212-13 du Code du Travail français)

Ce dispositif peut être à l'initiative du salarié ou de son employeur, mais il ne peut y avoir plus de 2% des salariés de l'entreprise en période de professionnalisation simultanément. Les actions relatives à la période de professionnalisation se déroulent généralement pendant le temps de travail. Elles peuvent se dérouler en tout ou partie en dehors du temps de travail, dans le cadre du DIF (initiative du salarié) ou dans le cadre du plan de formation de l'entreprise (initiative de l'employeur). Si les actions se déroulent durant le temps de travail, le salarié concerné conserve sa rémunération, sinon il perçoit une allocation de 50% de sa rémunération nette.

**Section II : le plan de formation****I- définition du plan de formation**

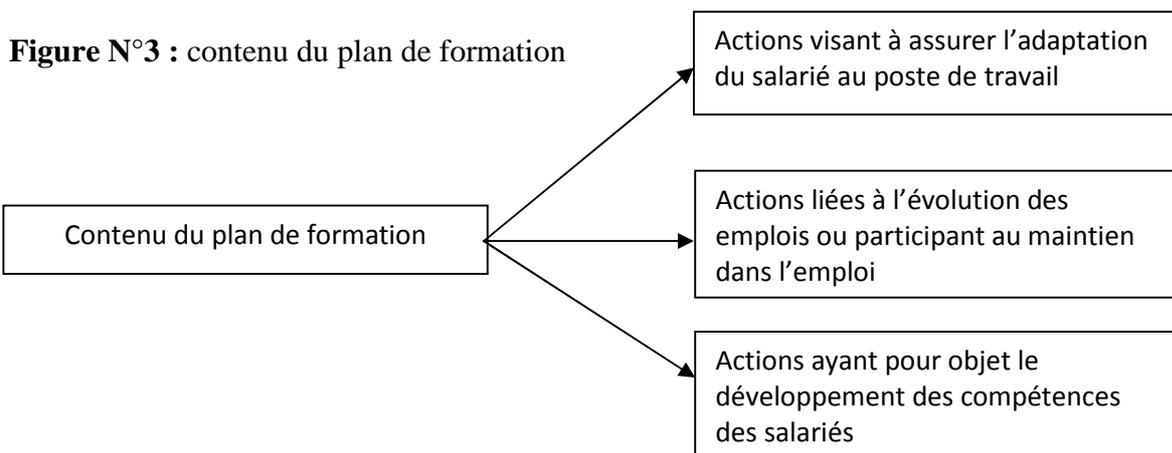
Le plan de formation est « la traduction opérationnelle de la politique de formation de l'entreprise, pour une période donnée, annuelle ou pluriannuelle, il tient compte des orientations définies chaque année »<sup>6</sup>.

Le plan de formation se présente généralement sous la forme d'un document écrit précisant, les objectifs généraux ou stratégique, les catégories, les effectifs et les métiers concernés, les actions programmées, le budget et les affectations budgétaires et les modalités d'évaluation.

Celui-ci doit être suffisamment souple pour intégrer en cours de période la satisfaction des besoins non identifiés au moment de sa construction.

La mise au point du plan de formation traduit les choix formulés au niveau de la politique de formation en terme d'actions de formation<sup>7</sup>. Légalement, l'employeur n'est pas obligé de mettre en place un plan de formation. Mais sa liberté de choix est cependant encadrée par des obligations fiscales de contribution à la formation professionnelle, d'adaptation et de formation qui peuvent s'imposer à lui<sup>8</sup>.

Contenu du plan de formation<sup>9</sup> :



<sup>6</sup> J.SOYER, Op, Cit, P.177.

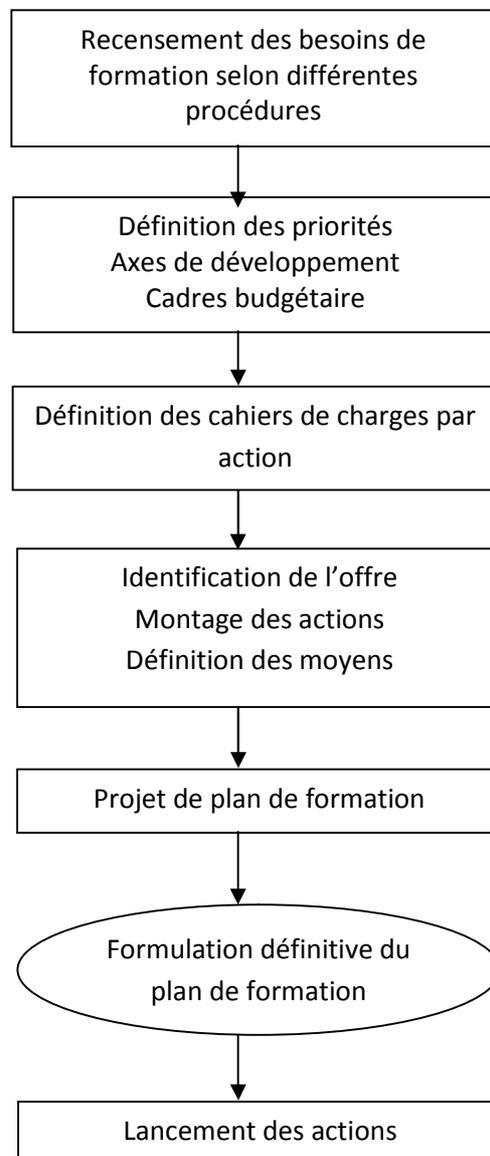
<sup>7</sup> J.M.PERETTI, « Ressources Humaines », 8<sup>ème</sup> édition, 2003-2004, P. 418.

<sup>8</sup> MASTERSHIP, Annie SAINT-JALMES, Mars 2005, P. 103.

<sup>9</sup> Schéma tiré de « La Gestion des Ressources Humaines », Chloé GUILLOT-SOULEZ, Editions lextenso, Paris, 2009, page 87.

## II- étapes de l'élaboration du plan de formation

Figure N° 4 : Les étapes de l'élaboration et la mise en œuvre du plan de formation



Source : J.P.CITEAU, Ressources Humaines, principes généraux et cas pratique, 4<sup>ème</sup> édition, Armand Colin, P .118.

Selon J.P.CITEAU<sup>10</sup> on peut distinguer trois grandes étapes : l'identification des besoins, la définition du plan et son exécution.

### **II-1- l'identification et l'analyse des besoins**

La formation représente un levier de régulation permettant d'ajuster au mieux les compétences disponibles avec les exigences des emplois, les potentiels et les aspirations de chacun avec les opportunités de carrières.

Il faut donc identifier précisément l'ensemble des décalages réels ou virtuels qui risquent à terme d'accuser certains dysfonctionnements, afin de prendre les mesures de formation qui paraîtront appropriées.

#### **II-1-1- les méthodes d'identification des besoins**

L'analyse des besoins fait appel à des méthodes, des techniques, et des outils d'analyse. Ces derniers sont nombreux. On prend l'essentiel des outils identifiés par les approches les plus courantes qui sont :

##### **A- Le questionnaire**

C'est un document comportant une série de questions, qui, visent à collecter une information générale et ponctuelle relative à la perception des apprenants par rapport aux besoins de formation.

##### **B- L'entretien**

C'est une méthode de recueil d'information qui est réalisée par le formateur, en entrant en contact direct avec les apprenants, leurs superviseurs et leurs collègues.

##### **C- L'observation directe et active**

Cette méthode nécessite d'aller sur le terrain et, d'identifier les faiblesses et les carences existant dans le milieu du travail, ce qui permet l'implication directe des apprenants en ce qui concerne la prise de décision relative aux choix de la formation et à la participation dans son exécution.

---

<sup>10</sup> J.P.CITEAU, « Gestion Des Ressources Humaines » principes généraux et cas pratique, 4 édition, Armand colin, P. 118-121.

### **II-1-2- les niveaux des besoins**

L'élaboration du plan de formation nécessite au préalable d'analyser les besoins en formation de l'entreprise et de ses salariés. Ces besoins apparaissent à trois niveaux<sup>11</sup> :

#### **A- Le niveau institutionnel**

Le niveau institutionnel s'inscrit étroitement dans la logique de fonctionnement et de développement de l'entreprise et de ses ressources humaines.

Le recensement des besoins à ce niveau dépend essentiellement de l'analyse des écarts entre les compétences requises par les structures de travail et celles des ressources humaines disponibles.

#### **B- le niveau sectoriel**

Le niveau sectoriel ne concerne qu'un métier de l'entreprise, qu'un aspect des ses activités, qu'une unité de travail.

A ce niveau, chaque responsable de service ou d'unité sera mobilisé par le responsable formation pour identifier ses propres besoins résultant de décalages spécifiques aux situations de travail dont il a la responsabilité. L'analyse de l'activité et de la performance de son unité, des contraintes liées aux technologies et aux procédures opératoires utilisées, des problèmes rencontrés, des comportements au travail, va constituer un préalable.

#### **C- le niveau individuel**

Le niveau individuel concerne les situations particulières de tel ou tel salarié.

L'enquête auprès du personnel demeure un moyen très utilisé pour saisir les attentes individuelles, parfois structurées encore à partir d'un catalogue d'actions de formation proposées au personnel. Le développement des méthodes d'appréciation du personnel et d'analyse de potentiel permet aujourd'hui de rationaliser le recensement des besoins des salariés et les opportunités de carrière.

---

<sup>11</sup> Jean-Pierre CITEAU Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques, Yvan BAREL, Editions Sirey, Paris, 2008, pages 134-135.

Cet inventaire des besoins va constituer la matière première à partir de laquelle le responsable de formation va commencer à ébaucher le plan de formation.

### **II-2- la définition du plan**

Les objectifs généraux autour desquels s'articulera le plan de formation étant définis, les propriétés à satisfaire arrêtées, le responsable de formation devra les finaliser dans un ensemble d'actions permettant aux différentes populations concernées d'acquérir les connaissances et les aptitudes nécessaires à l'évolution de l'entreprise et à leurs propre évolution, il devra aussi trouver les moyens les plus appropriés pour satisfaire ces objectifs dans les proportions budgétaires qui sont affectées à la formation. Deux possibilités s'offrent à l'entreprise :

#### **II-2-1 la formation interne**

Qui est assurée par l'entreprise elle-même, soit que celle-ci dispose d'un centre de formation intégré avec une équipe d'animateurs formateurs permanents, soit qu'elle mobilise ponctuellement les compétences de ses cadres et de ses techniciens pour effectuer des actions de formation.

Cette formule permet souvent d'être plus proche des spécificités de l'entreprise et de garantir « l'esprit maison ». Elle ne garantit pas toujours, par contre, la rigueur et l'efficacité pédagogiques de l'action et la perspective critique des stagiaires.

#### **II-2-2 la formation externe**

Qui est assurée, dans le cadre d'une convention de formation avec l'entreprise, par des organismes extérieurs. Les entreprises ont le choix entre deux formules : la formation interentreprises lorsqu'elles envoient quelques salariés suivre un stage proposé dans le catalogue d'un prestataire, ou la formation intra-entreprise lorsque le prestataire est sollicité pour monter une action à la carte au bénéfice des seuls salariés de l'entreprise qui en ont fait la demande.

Le plan de formation sera finalisé dans un document écrit qui sera présenté aux différents acteurs concernés pour être discuté et enrichi. Ce document servira notamment à

l'évaluation de l'avancement dans la réalisation des objectifs et des résultats auxquels on a abouti au terme du programme de formation.

### II-3 l'exécution et l'évaluation du plan de formation

Le plan de formation étant stabilisé, il convient de gérer les différentes actions programmées, d'assurer leur suivi et de les évaluer.

Dans cette perspective, le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie le contenu du plan de formation. En fonction de la programmation des actions, il faudra prévoir avec l'encadrement concerné, les départs en formation d'un certain nombre de collaborateurs et les dispositions conséquentes, afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve pas trop perturbé.

Vue l'importance prise par la formation continue dans les entreprises et les sommes allouées à sa gestion et à la réalisation de ses objectifs, on fait de plus en plus appel à des outils nouveaux pour optimiser et rationaliser les budgets de formation. Ainsi, l'utilisation de l'informatique, des logiciels de gestion et des tableaux de bords est devenue courante et facilite énormément le suivi sur tous les plans des actions de formation.

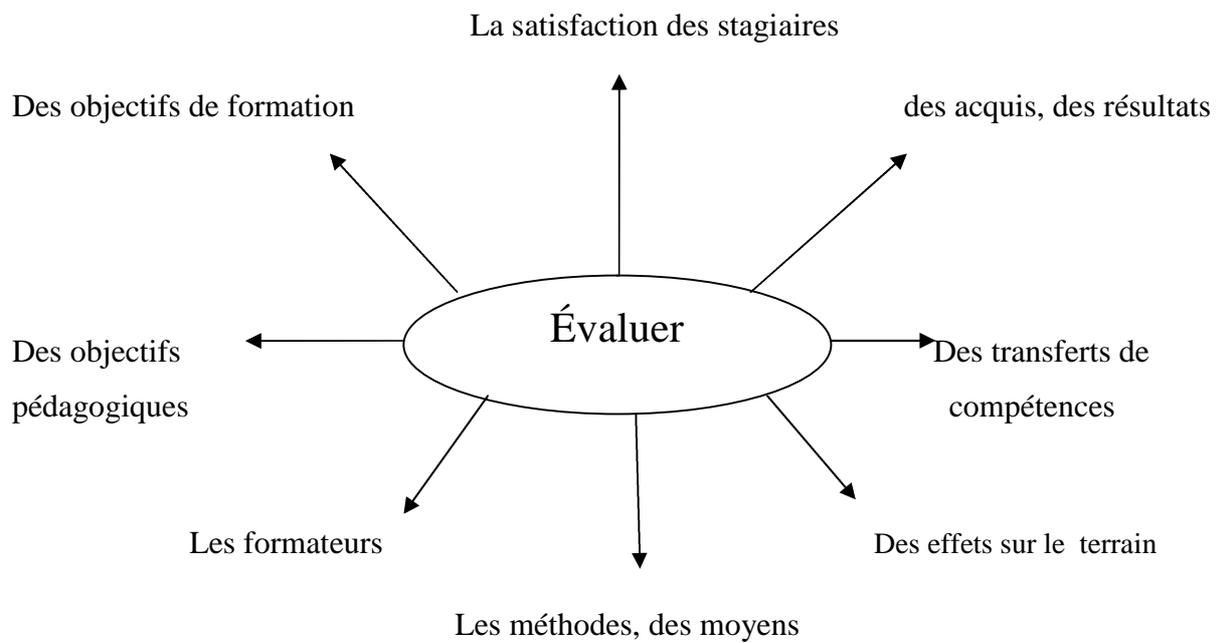
Si « l'investissement formation » veut être autre chose qu'une simple métaphore, il faut bien que les responsables établissent des dispositifs pour évaluer concrètement l'effet-formation et mesurer le retour sur investissement<sup>12</sup>.

Evaluer les résultats et les effets de la formation, c'est comparer ce qui a été obtenu en terme de résultats à ce qui a été prévu. Avant d'engager l'évaluation, il faut savoir qui on évalue ou ce qu'on évalue. L'objet de l'évaluation est multiple c'est-à-dire qu'il y a plusieurs choses à évaluer et dans différents moments.

Selon André GUITTET<sup>13</sup>, l'évaluation ne concerne pas que les résultats de la formation sur le personnel de l'entreprise, mais celle-ci s'étend sur un champ plus vaste qui sera résumé dans la figure suivante :

<sup>12</sup> J.P.CITEAU, « Ressources Humaines » principes généraux et cas pratiques, 4<sup>ème</sup> édition, Armand colin, P. 122.

<sup>13</sup> André GUITTET, « développer les compétences par une ingénierie de la formation », E S F éditeur, Paris, 1998, P. 122.

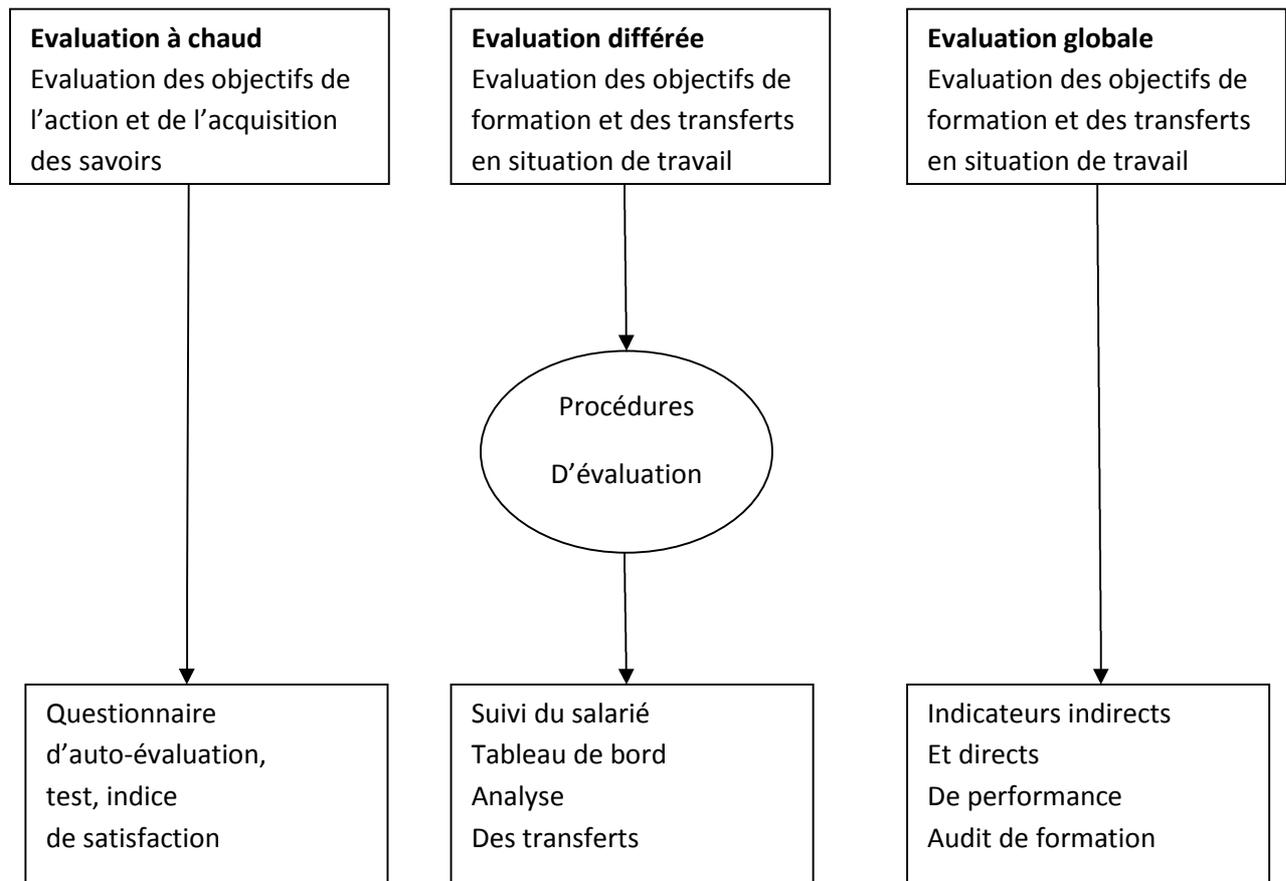
**Figure N°5 : Le champ d'évaluation de la formation**

Source : André GUITTET, développer les compétences par une ingénierie de la formation,

E S F, éditeur, Paris, P.122.

L'évaluation de la formation selon J.P.CITEAU peut se faire sur trois niveaux :

**Figure N° 6 :** Les trois niveaux de l'évaluation de la formation



**Source :** J.P.CITEAU, Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques, 4<sup>eme</sup> édition, Armand Colin, P. 122.

**III-3-1 Le 1<sup>er</sup> niveau : l'évaluation à chaud**

C'est là où se mesure l'efficacité pédagogique du stage, il s'agit de vérifier que les bénéficiaires de l'action de formation possèdent les acquis que la formation est censée leur apporter. C'est l'occasion aussi de recueillir le sentiment des stagiaires sur le contenu et le déroulement de la formation, et ainsi apprécier le degré de satisfaction.

Il est à noter que le recueil d'opinion à chaud n'est pas une véritable méthode d'évaluation. Il se limite à recueillir en fin de formation les opinions des formés sur l'action de formation à laquelle ils viennent de participer. Or il est nécessaire d'insister sur le fait que le degré de satisfaction ne permet pas d'évaluer l'efficacité d'une formation ; la subjectivité d'une opinion ne peut remplacer l'objectivité des résultats. Par contre, le recueil d'opinion peut révéler des grandes tendances pouvant donner lieu à un examen plus approfondi.

**III-3-2 Le 2<sup>ème</sup> niveau : l'évaluation différée**

Egalement appelé « évaluation à froid », ce second niveau consiste à « vérifier que les salariés formés sont capables de transférer leurs acquis dans leurs situations de travail respectives et donc qu'ils possèdent bien les compétences professionnelles pour lesquelles ils ont été préparés ». (Jean-Pierre CITEAU, Yvan BAREL, 2008). Pour cela, on peut tout d'abord observer comment se comportent les salariés en situation de travail, et analyser leurs résultats à l'aide de tableaux de bords par exemple, qu'ils peuvent même remplir de façon autonome, dans un objectif d'auto-évaluation. Ce suivi du salarié demeure une procédure assez lourde et suppose un investissement à la fois du salarié et de son responsable. Il est donc impératif que les éléments servant à cette évaluation soient définis de façon claire et formulés en termes précis, compris par tous.

**III-3-3 Le 3<sup>ème</sup> niveau : l'évaluation globale**

Ce dernier niveau consiste à mesurer le « retour sur investissement » des actions de formation. Pour apprécier cette efficacité, nous pouvons recourir à des indicateurs de performance, témoignant de façon directe de l'impact des actions de formations sur l'activité de l'entreprise. Ces indicateurs peuvent être la valeur ajoutée, le chiffre d'affaires, ou encore les gains de productivité. On peut également utiliser des indicateurs de progrès, pouvant souligner certaines améliorations sur la santé de l'entreprise, comme par exemple le taux d'absentéisme en baisse ou l'amélioration de la qualité.

Même si la formation est aujourd'hui une priorité au sein de la politique des ressources humaines d'une organisation, la question de son évaluation reste peu développée. L'évaluation des stages dès le retour du salarié est la pratique la plus dominante, car la plus facilement réalisable. Souvent à partir un questionnaire il est possible de vérifier si le stage a été conforme aux attentes des salariés et s'il a permis d'atteindre les objectifs fixés. Mais l'évaluation de la formation reste un problème. Ce problème est de savoir si le salarié pourra utiliser les connaissances qu'il a acquises, directement sur le terrain, se traduisant alors par une amélioration de sa performance.

Trois approches sont mises en œuvre pour tenter de rendre la formation plus efficace et améliorer sa qualité<sup>14</sup> :

- Intégrer la formation au sein de la stratégie de l'entreprise (dans de nouveaux projets, de nouvelles activités, de nouveaux produits,...)
- Impliquer de façon plus importante l'ensemble du personnel de l'entreprise, avec en amont une bonne définition des besoins et en aval un accompagnement des acquis sur le terrain
- Promouvoir l'utilisation des outils et des procédures dans le but de garantir une bonne définition des besoins, pour les traduire ensuite en actions de formations efficaces. Cette dernière approche s'apparente à ce que l'on appelle « l'assurance qualité en formation ».

---

<sup>14</sup> Jean-Pierre CITEAU, Yvan BAREL, Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques, Editions Sirey, Paris, 2008, page 140.

**Conclusion**

La formation devient de plus en plus une réalité incontournable dans la gestion des ressources humaines au sein des entreprises, ceci est rendu possible par la prise de conscience accrue de la part des dirigeants des entreprises ayant décelé l'importance de ce volet de la gestion des ressources humaines, et du rôle de l'humain dans les organisations et surtout de la part de Etats qui ont constaté que la ressources humaine formée et compétente reste un facteur déterminant de compétitivité international et du succès d'une économie.

L'apprentissage au niveau individuel, collectif et organisationnel est indispensable pour que, d'une part, les entreprises fonctionnent au mieux de leurs capacités et puissent améliorer sans cesse la qualité de leurs produits.

D'autre part, pour faire face à la concurrence, laquelle s'appuie sur des éléments immatériels dont les compétences individuelles sont une partie intégrante, les entreprises doivent jouer sur la variable formation afin de munir leurs salariés de compétences utiles, stratégiques et porteuses à l'avenir (pour innover, capacités à travailler en groupe, culture d'entreprise...). Le devenir de l'entreprise, au plan humain, est l'objet de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

---

**Chapitre III : La formation professionnelle continue au sein de la STH****Section I : présentation de l'organisme d'accueil****I- présentation de la STH, lieu de stage****I-1- création de la STH (société de gestion et d'exploitation des terminaux marins à hydrocarbures)**

En Algérie, la plupart des échanges maritimes sont effectués essentiellement aux terminaux marins à hydrocarbures. Malheureusement ces derniers généraient en moyenne des faux frais appelés « surestaries » qui s'élevaient à hauteur de 70 millions de dollars pris en charge par l'Algérie en général et en particulier par la SONATRACH

Pour mieux remédier à cet épineux problème, il a été décidé d'octroyer une concession des ports pétroliers algériens à la SONATRACH, mise en œuvre par le ministère de l'énergie et des mines et du ministère des transports, de ce fait est né le principe de création d'une nouvelle entité en partenariat entre SONATRACH et les Entreprises Portuaires pour la gestion et l'exploitation des terminaux marins à hydrocarbures a été ainsi consacré en conseil interministériel du 26/08/03 sur proposition du Ministère de l'Energie et des mines.

Créé en juillet 2004 après un protocole d'entente entre le ministre de l'Energie et des mines et du ministère des Transports représenté respectivement par trois entreprises, SONATRACH et les ports de Bejaia, Skikda et Arzew avec un capital d'un milliard de Dinard réparti comme suit :

- SONATRACH 60%
- EPA (Arzew Port Entreprise) 20%
- EPS (Entreprise Skikda Port) 15%
- EPB (Entreprise Portuaire de Bejaia) 5%

Ainsi, est née STH- SPA, société de gestion et d'exploitation des terminaux marins à hydrocarbures dans le nouveau décor portuaire algérien.

En 2006, un accord de concession a été attribué à la STH lui permettant d'effectuer toutes les activités confiées à un opérateur portuaire : transfert de 100% des terminaux pétroliers, et l'établissement d'un ordre exécutif pour suivre un projet pilote, d'lamanage et de remorquage.

Le 31/06/2008, la mise en place des autorités portuaires et les entreprises portuaires distinctes, ainsi qu'une refonte du code maritime a été développée pour singulariser les ports pétroliers.

## **I-2- objectifs et buts de la création de la STH**

La création de la STH vise à introduire une nouvelle gestion et exploitation des terminaux marins à hydrocarbures afin de mettre en place une logique rationnelle pour répondre aux nouvelles exigences des marchés pétroliers (Asie, Amérique du sud...), et faire un meilleur usage de nos ressources en hydrocarbure, ainsi que le renforcement de la réactivité de la SONATRACH, enfin être en mesure de surmonter les contraintes technico-économiques liées aux surcoûts émergeant des prestations portuaire (pilotage, lamanage, et le remorquage). Chargement à moindre coût.

Ces objectifs et buts se résument en une réorganisation et l'amélioration des activités dans les ports pétroliers pour faire face aux programmes des exportations des hydrocarbures :

- La mise en conformité des ports à hydrocarbures aux normes internationales admises et imposées.
- La mise en place des meilleures conditions d'exploitation et de sécurité des terminaux marins à hydrocarbures.
- L'utilisation des moyens et méthodes de gestion conformes aux normes et codes internationaux.
- L'exploitation optimale des postes en haute mer (SPM) pour le chargement des navires de gros tonnage destinés aux marchés lointains.

- 
- La mise à niveau et l'amélioration de la réactivité des ports pétroliers pour la satisfaction des objectifs commerciaux dans les meilleures conditions de sécurité et de protection de l'environnement.

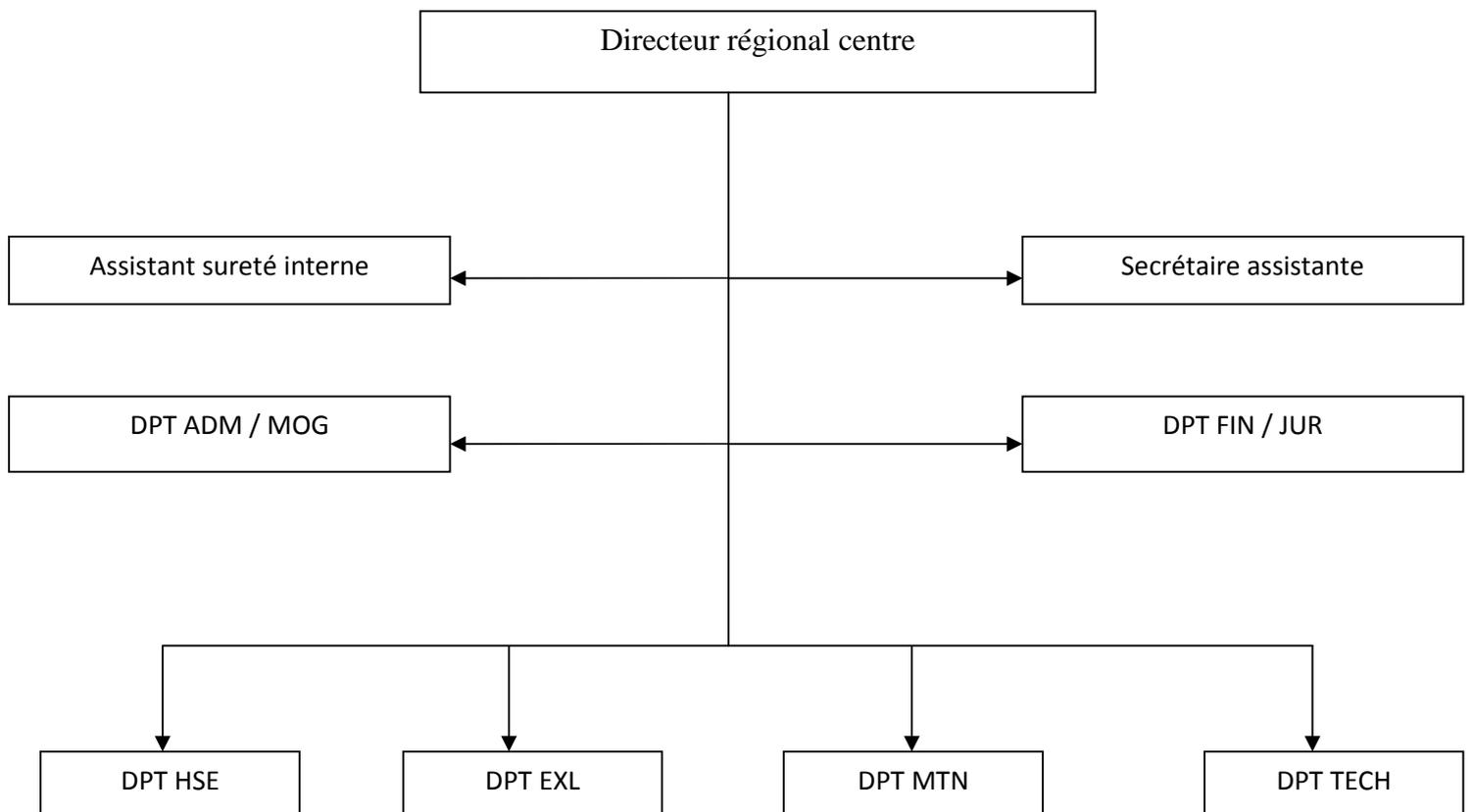
### **I-3- missions et rôles de la STH- SPA**

- La gestion, l'exploitation, l'entretien, le renouvellement des ouvrages d'infrastructures et l'installation d'outillage de toute nature nécessaires par voie maritime.
- La surveillance des installations des terminaux marins à hydrocarbures
- Effectuer les opérations de chargement et de déchargement des produits hydrocarbures par voie maritime dans le cadre de l'exploitation technique et commerciale des installations portuaires.
- Assure toutes les missions dévolues à une entreprise portuaire, selon les pratiques admises en la matière.
- Exerce l'activité de remorquage et d'assistance aux navires.
- Exerce l'activité de pilotage et de lamanage dans les limites du périmètre dont la société a la charge.
- Assure l'entretien, la réhabilitation, le renouvellement et le développement de l'ensemble des espaces, installations, et outillages à sa disposition ou édifiés par ses soins.

- La mise à niveau et l'amélioration de la réactivité des ports pétroliers pour la satisfaction des objectifs commerciaux dans les meilleurs délais de prise en charge des NC= réduire les charges financiers des surestaries et des faux frais estimés à 75 millions de dollars.
- Maitriser la programmation de chargement des navires afin de diminuer les couts d'exploitation.

## II- présentation des départements

Figure N° 7 : Organigramme de la STH- direction régionale centre



---

**Source** : l'organisme d'accueil, la société de gestion et d'exploitation des terminaux marins à hydrocarbures (STH).

### **III-1- La direction régionale centre**

La STH- direction régionale centre est l'une des trois directions opérationnelles régionale de la STH-SPA, elle est chargé essentiellement de la gestion, l'exploitation et la maintenance du terminal marin à hydrocarbures de Bejaia (trois postes à quai et un poste de chargement en haute mer).

La mission principale de la STH- centre est d'assurer toutes les opérations liées à l'expédition des produits hydrocarbures par voie maritime dans les meilleures conditions de sûreté, de sécurité et de préservation de l'environnement.

### **III-2- Rôles et mission de chaque département**

#### **III-2-1- Département administration et moyens généraux**

- Assurer les prestations en matière de gestion administrative sociale pour le compte du personnel et des structures de la direction régionale.
- Mettre en œuvre les politiques et procédures.
- Fournir les prestations en matière de ressources humaines, notamment la saisie, la consolidation, l'élaboration, la gestion et le suivi des plans et bilans de l'emploi, salaire et formation.
- Assurer les prestations de service pour le compte du personnel dans les domaines : d'économat, transport, restauration, dotation en matériel, équipement individuel et fournitures de bureau.
- Gérer et contrôler l'exécution efficiente des prestations réalisées par les sous-traitants, conformément au cahier de charge.
- Assurer le reporting.
- La mise en œuvre des moyens nécessaires à l'établissement et au maintien de l'image de marque de la société.

---

**III-2-2- Département finances et juridique**

- Assurer les prestations de services pour le compte des structures en respectant dans le domaine de comptabilité, finance et juridique.
- Assurer la gestion comptable et la tenue de la comptabilité des structures de la société.
- Contrôler les réalisations des activités des structures en respect des prévisions budgétaires, identifier les écarts et préconiser les actions nécessaires pour y remédier.
- Elaborer, consolider et analyser l'ensemble des documents de synthèse bilan comptable, plan de la trésorerie, plan financier.
- Elaborer les contrats et gérer tout les contentieux entre l'unité et les entreprises extérieures.
- Garantir la fiabilité des informations de gestion notamment les couts de chargement, prix de revient et autres statistiques.

**III-2-3 Département exploitation**

- Assurer les opérations de chargement des navires citernes au niveau des postes de chargement et de la bouée SPM en collaboration avec SONATRACH-COMMERCIALISATION, autorité portuaire, service des douanes, consignataires, représentant des clients, en respect avec les procédures et les normes de sécurité et d'environnement.
- Programmer, analyser, comptabiliser les chargements et établir les documents commerciaux des navires chargés.
- Contrôler, préparer les situations de réalisation des programmes de chargements en concert avec SONATRACH-COM/TRC.
- Gérer, exploiter et maintenir les installations de chargement tout en assurant une sécurité et une protection de l'environnement des installations portuaires et offshore.
- Planifier les travaux de maintenance et d'étalonnage des équipements en collaboration avec les structures concernées.
- Veiller au développement et la mise à niveau des installations des chargements.
- Assurer l'ensemble des moyens d'aide à la navigation au sein du port pétrolier et au niveau de la bouée SPM dans les meilleures conditions de sécurité et de protection de l'environnement.

- Assurer la disponibilité, l'entretien et l'emploi rationnel des engins de navigation.

### **III-2-4 Département HSE**

- Mettre en œuvre la politique HSE du groupe SONATRACH au sein des structures de la STH.
- Veiller à l'établissement et la diffusion des règles et consignes de sécurité ainsi que le contrôle de leur application au sein de l'unité.
- Etudier les problèmes potentiels des installations existantes et proposer, éventuellement, les recommandations nécessaires.
- Assurer le suivi avec le département technique de tout projet de développement, en particulier ceux touchant la sécurité des installations et la protection de l'environnement.
- Participer au programme annuel des exercices (organisation en cas d'urgence) et des programmes d'assistance mutuelle.
- Garantir la mise en œuvre rapide et efficace des actions en cas de sinistre.
- Assurer le suivi et le contrôle d'application et de mise en œuvre des règles et procédures HSE dans la réalisation des projets.

### **III-2-5 Département maintenance**

- Contribuer à l'élaboration et la mise en œuvre de la politique maintenance du groupe SONATRACH.
- Mettre en œuvre les plans et programmes de maintenances préventives pluriannuels des installations en collaboration avec le département exploitation, technique et HSE.
- Veiller à l'implantation des systèmes de maintenance et les bases de données y afférents.
- Etablir en collaboration avec les départements utilisateurs, les prévisions d'achat et de stockage des matériels et matériaux nécessaires au fonctionnement des installations.
- Garantir la disponibilité permanente du matériel et pièces de rechange en qualité.

---

### III-2-6 Département technique

Le département technique est chargé de toute les études et inspections, informatique du développement des approvisionnements, sa mission consiste à :

- L'élaboration des cahiers de charges.
- L'élaboration de plans.
- L'élaboration des documents technique.
- Il assure le développement et l'exploitation d'applications informatiques.

De plus, la cellule technique est chargée de satisfaire les besoins des autres structures en assurant la disponibilité en pièces de rechanges et des équipements ainsi que, d'assurer l'approvisionnement de l'entreprise sur le marché local ou international. Cette cellule est constituée de cinq appuis à savoir :

- Un ingénieur suivi.
- Un ingénieur d'étude.
- Un chargé des approvisionnements.
- Un gestionnaire du patrimoine.
- Un gestionnaire des stocks.
- Un magasinier.

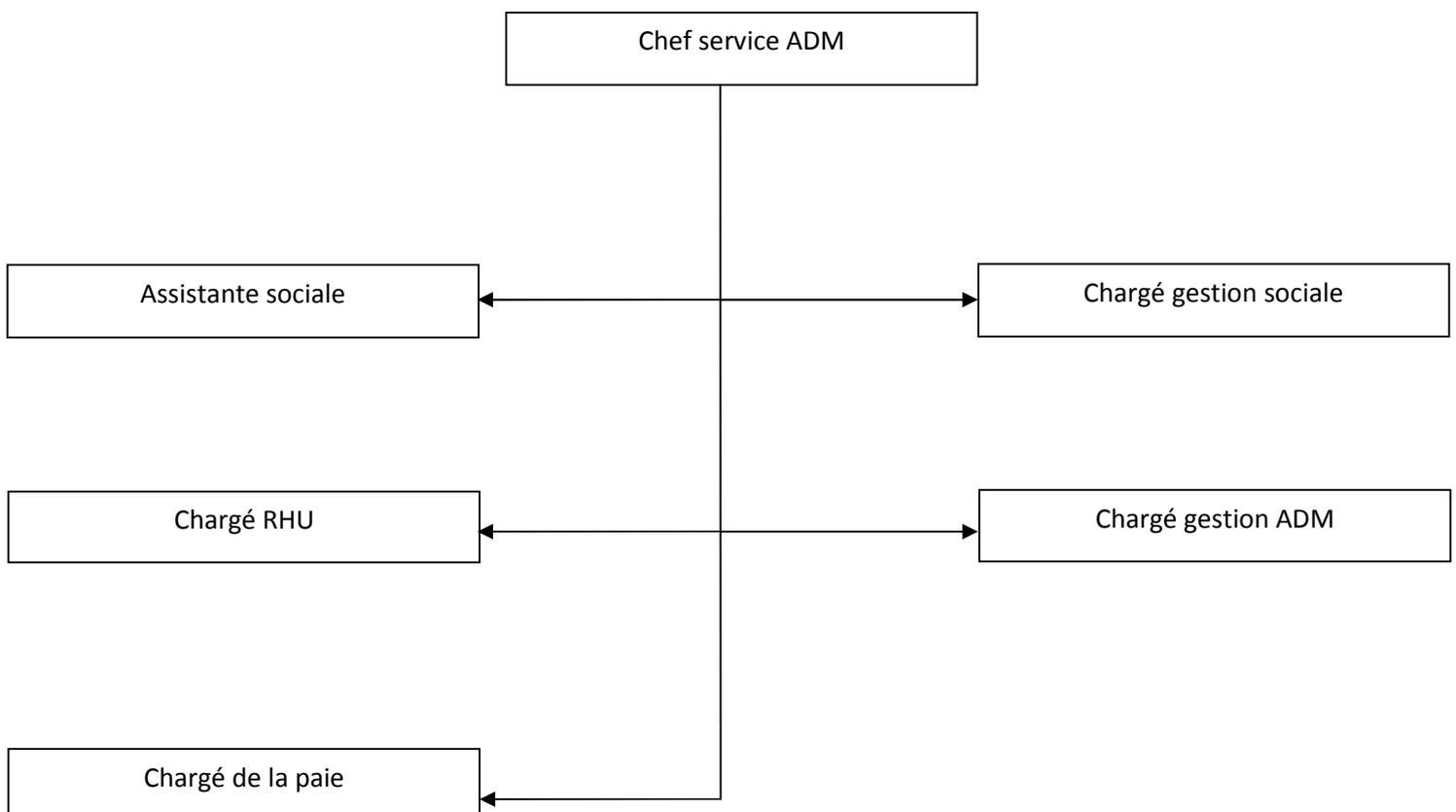
### III- la formation au sein de la STH

La politique de la formation a pour finalité le développement des ressources humaines afin que l'entreprise puisse disposer d'un personnel répondant aux normes de qualifications imposées par son activité et son développement. La mise en œuvre de cette politique dépend de l'utilisation des moyens nécessaires interne et externe ainsi que de la bonne organisation de ces moyens pour obtenir une utilisation optimale.

Cette finalité dans la gestion des personnes tend naturellement à favoriser le meilleur épanouissement des personnes tout en fournissant à l'entreprise le potentiel professionnel le plus adapté.

On remarque malheureusement, qu'au sein de la STH, la formation n'occupe pas une place importante ce qu'on peut déduire à partir de la place de la gestion des ressources humaines au sein de celle-ci, sachant que dans l'organisation de cette entreprise on ne trouve qu'un chargé RHU qui est inclus dans le département administration.

**Figure N°8 :** Organisation du département ADM



**Source :** l'organisme d'accueil, la société de gestion et d'exploitation des terminaux marins à hydrocarbures STH.

Les actions de formation au sein de la STH concernent tout les départements et en particulier les départements HSE, exploitation et la sureté interne vue le caractère important de leurs actions.

La STH utilise les deux modes de formation « interne » et « externe ». En interne, l'entreprise réunis ses employés en groupe dans une salle prévue à cet effet avec un formateur externe qui anime la séance. Et en externe, celle-ci envoie ses employés en formation dans deux écoles spécialisées, et cela entre dans le cadre d'une convention avec la SONATRACH. Ces deux écoles en question sont l'IAP et le CPE qui constituent tout deux les outils de formation de la SONATRACH.

L'IAP (institut algérien du pétrole) a pour objet la prise en charge des besoins du secteur de l'énergie et des mines, en matière de formation de spécialisation, de perfectionnement, de recyclage et de recherche appliquée, toutes disciplines confondues. L'institut assure des formations opérationnelles de niveau international en adéquation avec les besoins du secteur de l'énergie et des mines.

Le CPE (centre de perfectionnement de l'entreprise) intervient dans les domaines suivants : technologies et techniques de gestion, management, langues, formation de formateurs, finances et juridique, informatique et systèmes d'information et HSE.

### **III-1 les étapes de l'élaboration du plan de formation**

La STH ayant un système de prise de décision centralisé, c'est-à-dire que toutes les décisions sont prises au niveau de la direction générale située a ORAN, celle-ci a pour mission de recenser les besoins, trier en ordre de priorité et consolider tous les besoins entre les départements pour enfin envoyer ce plan a la direction générale qui prendra la décision finale.

Selon le chargé personnel l'élaboration du plan de formation suit les étapes suivantes :

#### **III-1-1 le recensement des besoins**

Au sein de la STH, les besoins en formation sont soit, exprimés par le salarié à travers une fiche d'expression qui est un imprimé à remplir par celui-ci afin d'exprimer les différents manques constatés lors de la réalisation de son travail, soit observés directement par le

responsable hiérarchique ; celui-ci essaye de détecter les problèmes rencontrés par les travailleurs dans leur travail.

### **III-1-2 le tri en ordre de priorité**

Dans cette étape, le chargé personnel tri les besoins suivant le degré de leur importance, ce qui signifie qu'il doit, après avoir recensé les besoins en formation, étudier le cas de chaque salarié ayant exprimé ses besoins ainsi que ceux qui ont été désigné par l'entreprise. Ce n'est qu'après cela que le chargé personnel pourra trier les besoins en ordre de priorité, pour enfin sélectionner les besoins qui seront inscrit dans le plan de formation.

### **III-1-3 la consolidation entre les départements**

Après avoir trié les besoins en ordre de priorité, le chargé personnel doit faire part de ces choix aux chefs de chaque départements afin de les confirmer ou de les infirmer.

### **III-1-4 L'envoi**

Le chargé personnel après avoir recensé les besoins, trier en ordre de priorité, et consolider entre les départements, ce dernier enverra le plan de formation à la direction générale qui se trouve à ORAN afin d'avoir la décision finale ainsi que le budget qui y sera consacrer

---

**Section II : l'enquête terrain**

Après une première partie sur la formation professionnelle continue d'un point de vue théorique, il me semblait intéressant de voir de quelle manière celle-ci est perçue par les salariés en entreprise, et quelle est la réalité de son application au sein d'une entreprise algérienne.

Dans cette seconde partie, l'objectif est tout d'abord d'énoncer le terrain sur lequel j'ai pu confirmer ou au contraire infirmer mes hypothèses ; expliquer quels outils m'ont permis de recueillir des informations sur le terrain, outils qualitatifs ou quantitatifs ; et enfin de faire part des difficultés que j'ai pu rencontrer dans le recueil des données

**I- Le terrain d'enquête**

Lors de mon étude, j'ai pu réaliser mon stage pratique de quatre semaines au sein de la STH, Lors de ce stage, mon encadreur M<sup>r</sup> IDIR m'a autorisé à diffuser un questionnaire à l'ensemble des salariés dans le cadre de mon mémoire de recherche. J'ai donc pu diffuser mon questionnaire aux 64 salariés que compte la STH dans son siège social. Dont 31 questionnaires m'en été retourné, ce que j'estime être important et donc représentatif. Les répondants au questionnaire se répartissaient de la façon suivante :

**Tableau N°1** : la répartition des répondants au questionnaire

Population interrogée		effectifs
statut	Cadre	19
	Agent de maîtrise	10
	Agent d'exécution	2
âge	20-35 ans	13
	35-45 ans	14
	45-60 ans	4
sexe	femme	10
	homme	21
ancienneté	-de 10 ans	30
	Entre 10 et 20 ans	0
	+ de 20 ans	1
total		31

**Source** : après analyse des questionnaires

## II- Le choix des outils utilisés

Le questionnaire fut diffusé à l'ensemble des salariés de mon terrain de stage, la STH. Avec ce questionnaire, je pouvais sensibiliser l'ensemble du personnel de l'entreprise et ainsi obtenir un maximum d'informations.

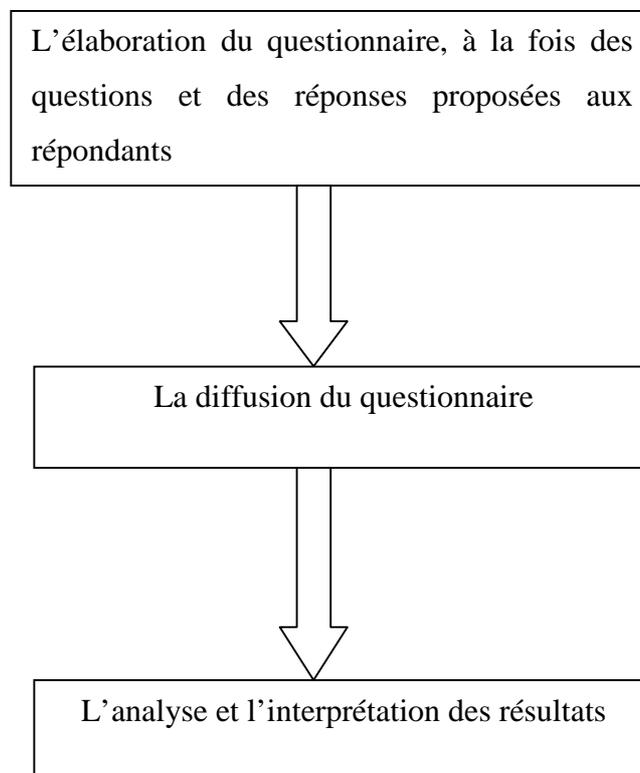
L'enquête par le biais du questionnaire me permettrait de quantifier les observations puis par la suite de comparer les réponses des répondants. Il relate un ensemble de questions, et peut aussi bien être ouvert que fermé. J'ai choisi d'élaborer un questionnaire fermé, dans lequel les questions imposent au répondant un nombre limité de réponses. L'objectif était de vérifier les positions des répondants avec mes hypothèses précédemment énoncées. Je n'ai pas choisi d'utiliser un questionnaire ouvert, dans lequel la personne interrogée développe sa

réponse que l'interrogeant prend en note, vue que je ne fus pas en contact avec les personnes interrogées.

L'enquête par questionnaire est l'outil qui me permettait de récolter des informations auprès du plus grand nombre de personnes, ainsi que de comparer les opinions exprimées et de constater si ces dernières confirmaient ou au contraire infirmaient mes hypothèses de départ.

La mise en œuvre d'un questionnaire se déroule de la façon suivante :

**Figure N° 9** : les étapes de la mise en œuvre d'un questionnaire



Mon questionnaire portait sur des points de natures différentes :

- Des questions génériques afin de cerner le profil des répondants ;
- Des questions sur la formation professionnelle ;
- Des questions liées à la qualité et à l'impact de la formation.

Le processus de diffusion de mon questionnaire était de le remettre en main propre afin, de sensibiliser la totalité des salariés de l'entreprise. Je leur proposai de me retourner ce questionnaire directement dans le bureau ou j'effectuai mon stage.

Le questionnaire fut donc diffusé aux 64 salariés que compte la STH, et 31 d'entre eux me l'ont retourné, soit 48,4 % de retour, ce qui se présente comme suffisant pour pouvoir exploiter les résultats.

En complément à ce questionnaire, j'ai pu récolter des informations auprès de nombreux salariés dont j'ai eu la chance de rencontrer lors de mon stage pratique, et à qui, j'ai pu poser quelques questions concernant la place qu'occupe la formation professionnelle continue au sein de la STH, ainsi que sa perception par les salariés de celle-ci. Les informations recueillies auprès des salariés m'ont permis de compléter les résultats obtenus par le biais de mon sondage quantitatif (questionnaire) en y apportant une richesse et une précision.

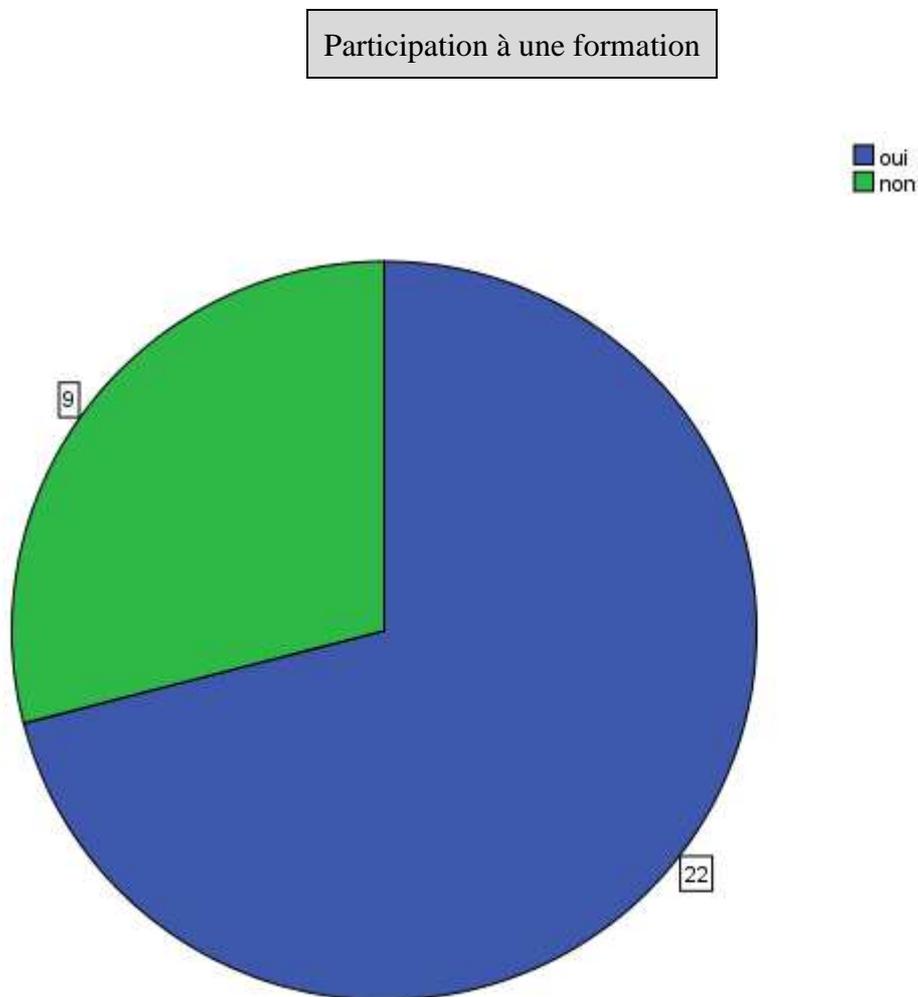
### **III- les difficultés rencontrées dans le recueil des données**

La première difficulté rencontrée fut l'élaboration du questionnaire. Effectivement, je n'allais pas être amenée à rencontrer tout les répondants, il fallait donc proposer des questions et des réponses pertinentes, claires pour tous, il ne fallait donc aucune ambiguïté dans le questionnaire afin que tous puissent y répondre avec sincérité, sans avoir besoin de me solliciter pour éclaircir tel ou tel point. Une fois le questionnaire élaboré il me fallait choisir le mode de diffusion le plus approprié, étant donné que tous les salariés de la STH étaient sur le terrain ou j'effectuai mon stage, j'ai choisi de leur remettre le questionnaire en main propre. L'une de mes principales craintes était de n'avoir que peu de questionnaires retournés et ainsi de ne pas pouvoir généraliser les résultats à mes hypothèses. Cette difficulté fut surmontée avec succès puisque plus de 40% des questionnaires me sont revenus complétés et exploitables.

**Section III : analyse des résultats****I- traitements du questionnaire**

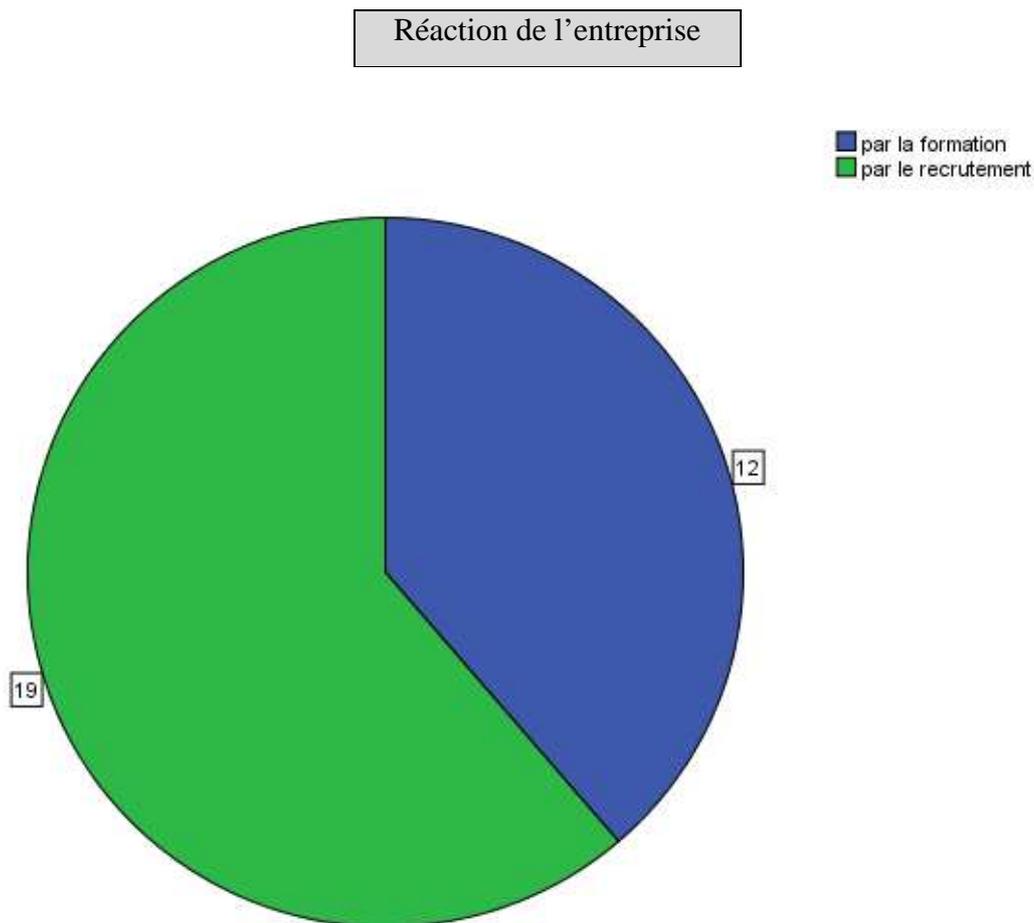
Sur les 64 questionnaires diffusés, 31 m'ont été retournés, ce qui m'a permis de mettre en relation les hypothèses émises au départ avec les résultats de l'enquête.

Avant de s'intéresser aux résultats de l'enquête pour chacune des hypothèses émises, il est intéressant de voir si les collaborateurs ont tous participé à une formation au moins une fois au cours de leur carrière. Dans le cas contraire, la suite des réponses ne serait pas pertinente et donc inexploitable.



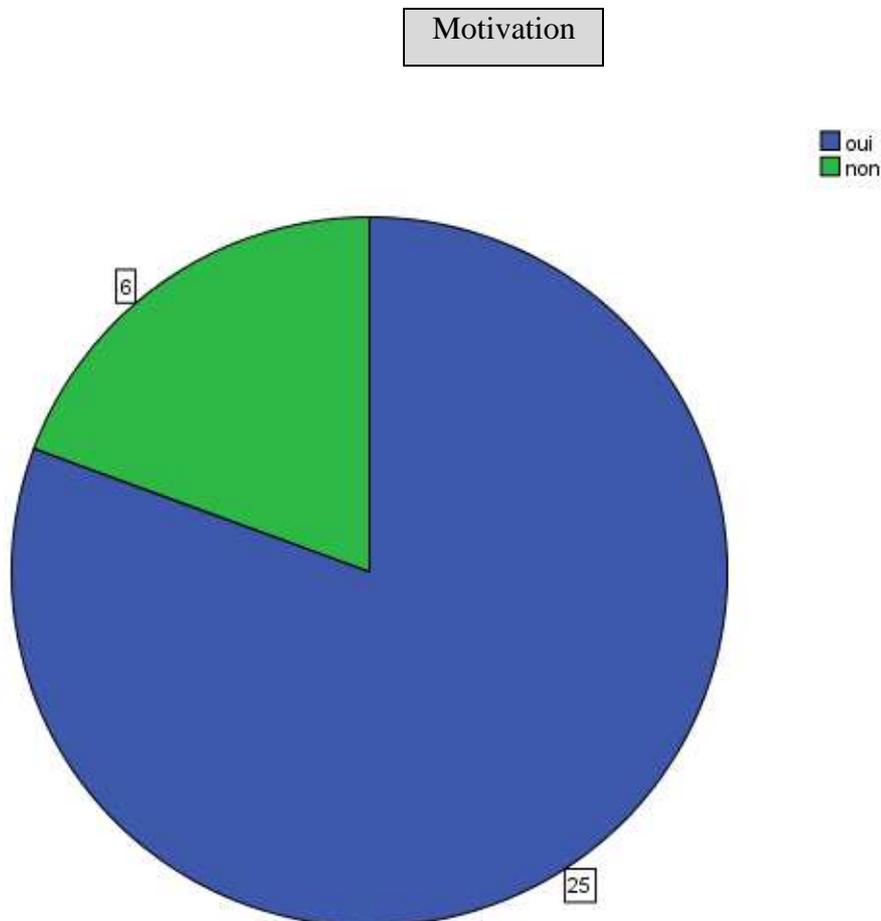
Ce graphique nous montre que sur les 31 répondants, 22 ont déjà suivi au moins une action de formation au cours de leur carrière au sein de la STH. Ainsi, ils peuvent être objectifs sur la suite des réponses apportées au questionnaire. Cependant, les 9 autres répondants peuvent avoir pris pour référence leurs expériences passées au sein d'autres entreprises, ce qui ne fausse pas les résultats de l'enquête.

Hypothèse N°1 : la STH place la formation professionnelle au cœur de sa stratégie



A la question, « comment votre entreprise réagit-elle d'ordinaire face à des besoins prévisibles en aptitude et en compétences ? », 19 des 31 ont répondu que l'entreprise privilégiait le recrutement à la formation dans le cas où celle-ci avait un besoin en compétences, ceci nous montre que la formation professionnelle n'occupe pas une place importante au sein de la STH et qu'elle ne se situe pas au cœur de stratégie. Cette hypothèse a donc été infirmée.

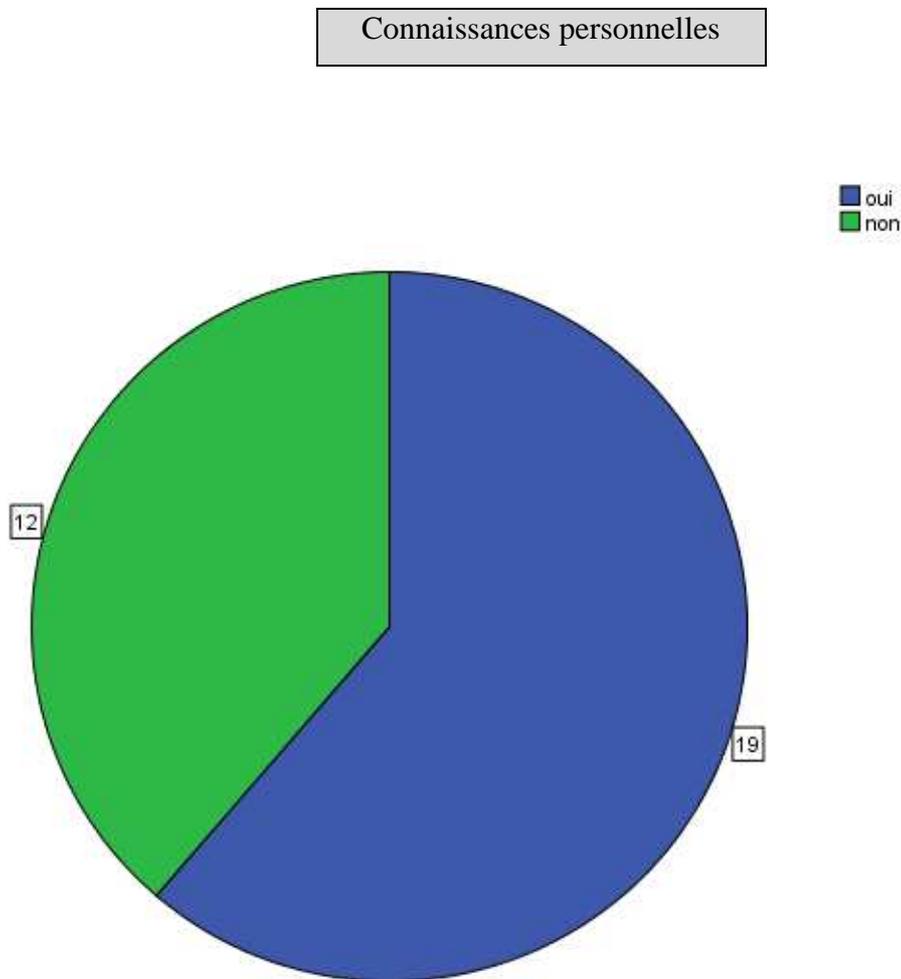
Hypothèse N°2 : les salariés perçoivent la formation professionnelle comme un facteur de motivation.



A la question, « comment percevez-vous la formation professionnelle », 25 des 31 répondants ont souligné qu'elle constituait pour eux un facteur de motivation. La motivation au travail se définit comme « l'ensemble des énergies qui sous-tendent l'orientation, l'intensité et la persistance des efforts qu'un individu consacre à son travail »<sup>1</sup>. Il semble donc qu'au sein de la STH, notre hypothèse sur la formation source de motivation peut être validée.

<sup>1</sup> John R. Schermerhorn, Jr ; James G. Hunt ; Richard N. Osborn ; Claire de Billy, « Comportement humain et organisation », ERPI Editions, 2010, page 133.

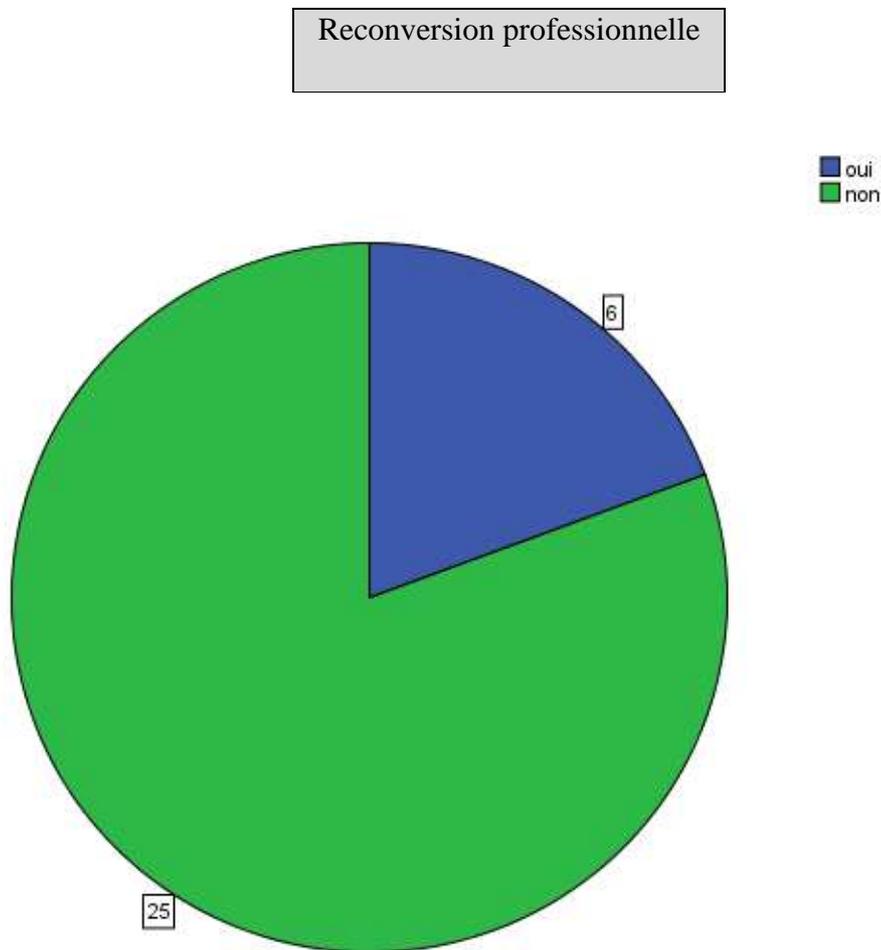
Hypothèse N°3 : les salariés perçoivent la formation professionnelle comme un moyen d'accroître leurs connaissances personnelles



Parmi les propositions de réponse du questionnaire concernant la façon dont les salariés perçoivent la formation, 19 d'entre eux y voient un moyen d'accroître leurs connaissances personnelles. Ainsi, 38% des répondants n'y voient pas un moyen d'accroître leurs connaissances personnelles. Ceci peut s'expliquer par le fait que souvent, les formations ne concernent que l'aspect technique de leur métier et ne met pas l'accent sur l'aspect humain.

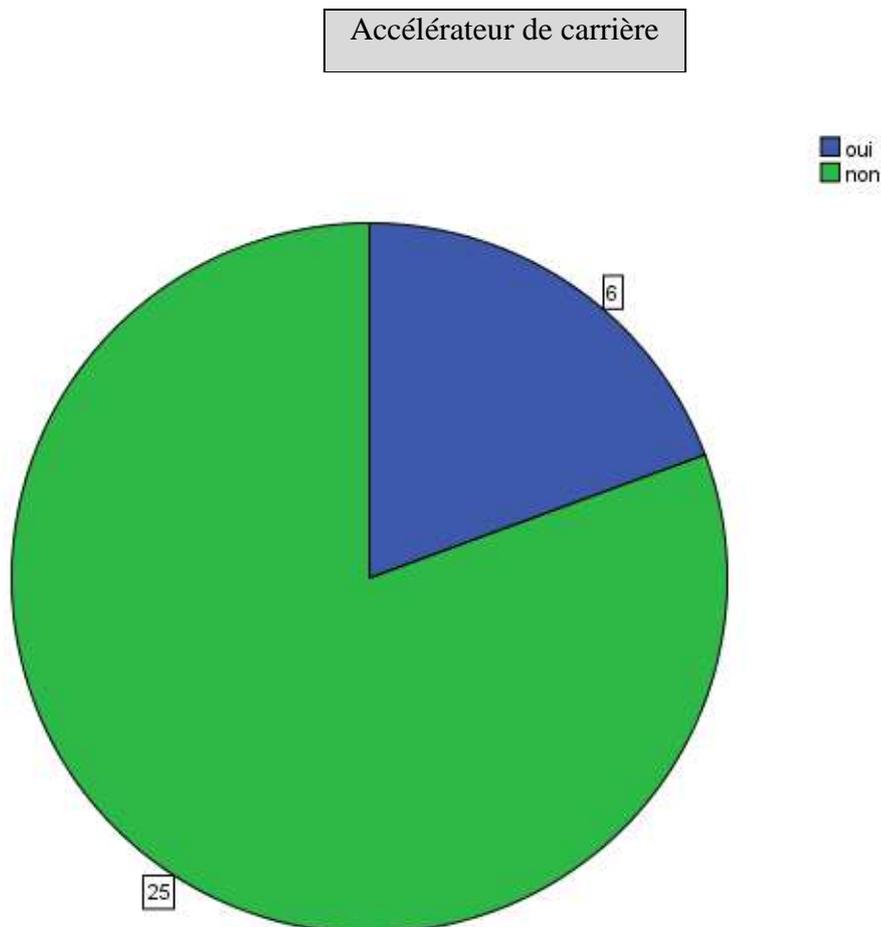
L'objectif est d'enrichir les compétences professionnelles des salariés, mais sur le plan personnel cela est moins flagrant. Cependant, notre hypothèse peut être validée par le fait que 61% des salariés voient en la formation une occasion de compléter leurs savoirs personnels.

Hypothèse N°4 : les salariés perçoivent la formation professionnelle comme favorisant une reconversion professionnelle.



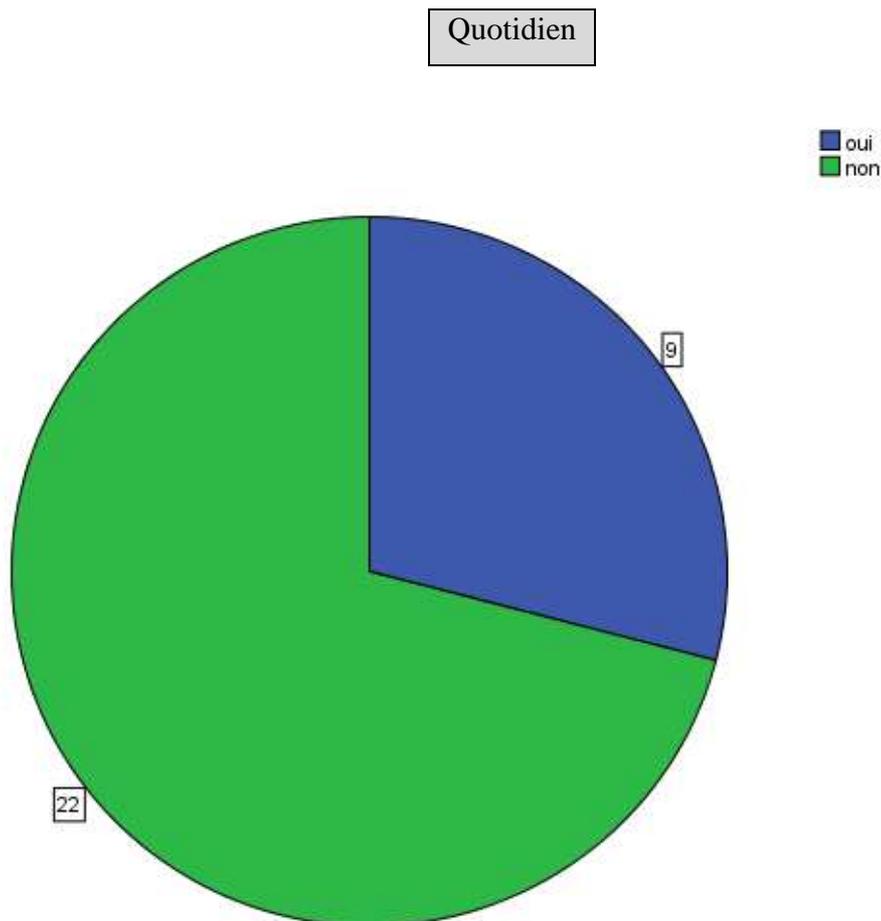
A la question « percevez-vous la formation comme favorisant une reconversion professionnelle », 80% des répondants ont répondu non. Ainsi, notre hypothèse est rejetée, l'objet d'une reconversion professionnelle par le biais de la formation professionnelle ne semble pas être présent au sein de la STH. Cela peut s'expliquer par le fait qu'il s'agisse d'un organisme à compétence relativement limitée. Ainsi, pour les salariés, on peut penser que leur souhait n'est pas de se reconvertir professionnellement, en tout cas pas au sein de l'entreprise.

Hypothèse N°5 : Les salariés perçoivent la formation comme accélérateur de carrière



Par ce graphique, il est clair que la formation au sein de la STH n'est pas perçue par les salariés comme un accélérateur à leur carrière, ce qui nous permet de rejeter cette hypothèse. En effet, seulement 19% d'entre eux considèrent la formation comme telle. Cela peut s'expliquer par le fait que chez certains salariés, le fait de participer à une action de formation n'est pas considéré comme un moyen de promotion, qui peut les faire gravir la pyramide des niveaux hiérarchique. Or, la politique de formation de la STH ne semble pas véhiculer ce message dans le sens où une faible part des répondants expriment ce sentiment.

Hypothèse N°6 : La formation professionnelle est vécue comme un moyen de sortir du quotidien professionnel



Pour 71 % des répondants, le fait de participer à une action de formation ne permet pas de sortir de son quotidien professionnel. Ceci semble à première vue étrange puisqu'en effet, beaucoup de formation se déroulent en « inter », c'est-à-dire en dehors de l'entreprise (au sein de l'organisme formateur), ce qui pourrait laisser penser à une occasion de sortir des locaux de l'organisme et donc d' « oublier » son travail de tous les jours pendant quelques heures, voire quelques jours. Cependant, rappelons-nous que déjà pour la majorité des salariés, la formation n'est pas l'occasion d'enrichir ses connaissances personnelles. Ainsi, nous pouvons penser que même si les actions ont lieu en dehors du lieu de travail, elles se déroulent en

---

compagnie de collègues du même organisme, et traite évidemment des missions de tous les jours, d'où ce sentiment de ne pas « s'évader » du quotidien.

## II- analyse personnelle

Au vu de ce questionnaire, il semble inévitable de voir que la formation représente un enjeu de taille pour les salariés. Bien souvent, elle est étudiée comme un enjeu stratégique pour l'entreprise, mais cette enquête nous a permis d'en comprendre la perception des salariés. En effet, elle semble être un facteur de motivation, comme le confirment les résultats du questionnaire. Elle semble également être l'occasion pour les salariés de sortir de leur quotidien professionnel, et en particulier lorsque l'action de formation se déroule à l'extérieur.

La formation « intra » regroupe des salariés d'une même entreprise, au contraire de la formation en « inter » où les participants proviennent de structures différentes. La formation en intra permet de renforcer la communication interne, de créer un langage commun à tous les collaborateurs, là où l'inter confronte différentes cultures d'entreprises, d'où parfois des échanges fructueux pouvant mener à l'échec.

Outre la motivation et le fait de sortir du quotidien professionnel, les salariés ne ressentent pas la formation comme une menace sur leurs compétences ni même comme une occasion de reconversion professionnelle. Cela est important et peut s'obtenir par un accompagnement, un soutien et une implication permanente de leur hiérarchie. Le terrain que j'ai analysé était doté d'un système de décision centralisé, les salariés ne sont pas libres de leur choix car la décision finale revient à la direction centrale qui se situe à ORAN. Le plus souvent c'est elle qui désigne les salariés qui vont bénéficier d'une action de formation, et les salariés choisis ne sont pas forcément ceux qui ont en besoin.

Enfin, l'accroissement des connaissances personnelles n'est pas forcément ressenti par les salariés. Cela s'explique par le fait que les actions portent sur des aspects techniques de leur métier, ce qui pourra alimenter leur discours, les aider à parfaire leur travail, mais ne leur sera pas forcément utile dans leur vie personnelle.

## CONCLUSION GENERALE

Ces différentes études et analyses m'ont permis de mieux appréhender la formation professionnelle continue d'un point de vue des salariés, et d'en tirer des conclusions, qui ne sont certes pas universelles mais qui ont pu être faites au cours de mon enquête sur le terrain :

- La formation est perçue par les individus comme un facteur de motivation. Au retour de formation, les individus sont motivés, fiers d'avoir acquis de nouvelles compétences et impatients de pouvoir les mettre en œuvre dans leur travail au quotidien. De plus, nous pouvons penser que le simple fait d'être sollicité pour suivre une action de formation leur montre l'intérêt de leur entreprise dans le développement de leurs compétences, ainsi que l'envie de les voir évoluer et l'investissement que l'organisation réalise dans ce but.

- La formation permet aux salariés d'accroître leurs compétences professionnelles mais également leurs compétences personnelles. Cela est d'autant plus vrai pour le développement du côté relationnel. On rencontre d'autres collègues, on partage, on échange, on apprend de l'expérience des autres, et cela apporte un plus par rapport à l'enseignement uniquement théorique et « obligatoire » fourni par l'organisme prestataire.

- Les salariés ne considèrent pas la formation comme un moyen de leur permettre une reconversion professionnelle, Cette conclusion est sans doute due au fait que cela n'est pas l'objectif au sein de l'entreprise. Pour les salariés, la formation leur permet d'accroître leurs connaissances en rapport avec leurs fonctions actuelles, et non en vue de se reconvertir professionnellement.

- La formation n'est pas perçue par les salariés comme une menace sur leurs compétences. Comme le montrent les résultats précédant, c'est au contraire un facteur de motivation, une chance d'accroître leurs connaissances et le savoir-faire, pour améliorer leurs méthodes de travail. Il est positif et encourageant de constater que les dispositifs de formation ne sont pas ressentis par les salariés comme une menace sur leur savoir-faire. Cela peut également être permis par la bonne information véhiculée autour de la formation, et le fait que c'est une chance pour les salariés, et non pas une remise en cause de leur travail.

- La formation n'est pas ressentie comme un moyen pour les salariés de sortir de leur quotidien professionnel. Pour développer cet aspect, il faudrait davantage de formation en dehors de l'entreprise, ce qui permettrait d'abord de changer d'environnement, de locaux, mais également d'être en présence d'autres personnes, appartenant ou non à l'entreprise. Cela permet aux salariés d'échanger, d'un point de vue professionnel, mais aussi d'un point de vue

personnel, la formation étant également l'occasion de rencontrer d'autres personnes, d'autres méthodes et environnements de travail.

Nous voyons donc que certaines de nos hypothèses de départ ne sont pas confirmées, mais également que la perception peut être différente d'un individu à l'autre, ce qui est davantage visible dans le traitement du questionnaire.

Cette analyse nous permet de constater que si la formation est aujourd'hui considérée comme un levier stratégique pour les entreprises, il s'agit également d'un dispositif primordial pour les salariés, qu'il est intéressant de développer. Il est important de développer les dispositifs de formation au sein des entreprises, et également de fournir aux salariés une bonne information sur ce sujet, pour éviter ce sentiment de menace sur les compétences personnelles.

De plus, il semble primordial de mettre l'accent sur l'évaluation de la formation, encore trop peu pratiquée dans les organisations, puisque la formation demeure un investissement conséquent pour l'entreprise et qu'il est important qu'elle soit bénéfique pour l'ensemble de ses acteurs, à court, mais également à long terme. La mise en place d'actions de formation nécessite la participation et l'implication de tous les acteurs de l'entreprise, afin qu'elle soit profitable à tous.

## A- QUESTIONS PERSONNELLES

**1) Indiquez dans quelle tranche d'âge vous situez vous**

20-35 ans     35-45 ans     45-60 ans

**2) Indiquez quel est votre sexe**

Femme                       Homme

**3) Quel est votre niveau d'étude**

Primaire     moyen     secondaire                       universitaire

**4) Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?**

Cadre     agent de maitrise                       agent d'exécution

**5) Quelle est votre ancienneté chez la STH ?**

-de 10 ans     entre 10 et 20 ans                       +de 20 ans

## B- FORMATION PROFESSIONNELLE

**6) Avez-vous déjà bénéficié d'une formation ?**

Oui                       Non

**7) si oui quel est le nombre de fois dont vous en avez bénéficié ?**

.....

**8) Quel est le mode de cette formation ?**

Interne                       Externe

**9) Votre entreprise a-t-elle limité son offre de formation pour ses employés ?**

Oui                       Non

**10) Si oui, quelle en est la cause ?**

- Votre entreprise a privilégié une stratégie consistant à engager des personnes possédant les qualifications et compétences requises.
- Votre entreprise a eu des difficultés à mesurer ses besoins en formation.
- Travail chargé et manque de temps disponible.
- Le niveau de formation est suffisant.

**11) Comment votre entreprise réagit-elle d'ordinaire face à des besoins prévisibles en aptitude et en compétences ?**

- Par la formation professionnelle à l'intention des salariés.
- Par le recrutement de nouveaux collaborateurs ayant les qualifications, aptitudes et compétences nécessaires.

**C-QUALITE ET IMPACT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE  
CONTINUE**

**12) Habituellement, votre entreprise examine-t-elle habituellement les compétences et besoins en formation de ses collaborateurs (personnel)?**

- Oui                       Non

**13) Si oui, par quelle méthode ?**

- Par le biais d'un entretien.
- Par le biais d'un questionnaire
- Par d'autres méthodes.

**14) Votre entreprise procède-t-elle à une évaluation des résultats des activités de formation professionnelle ?**

- Oui                       Non

**15) Si oui, quelles sont les méthodes utilisées ?** (plusieurs réponses sont possibles)

- Remise d'un certificat / attestation à l'issue d'une épreuve écrite ou pratique.
- Etude de satisfaction chez les participants.
- Questionnaire
- Autres

**16) Etes vous demandeur de formation envers la STH ?**

- Oui                       Non

**16) Quelle est selon vous l'utilité de la formation professionnelle ?**

- Développer vos compétences dans votre poste actuel.
- Vous permettre une reconversion professionnelle.
- Vous apporte des connaissances professionnelles.
- Aucune utilité.

**17) Comment percevez vous la formation dans votre domaine d'activité ?**

- Un Facteur de motivation.
- Une Obligation.
- Une Menace sur vos compétences, vos savoir-faire.
- Un Accélérateur de carrière (promotion).
- Une façon de sortir du quotidien professionnel.

**Je vous remercie d'avoir consacré quelques instants pour répondre à ce questionnaire !**

# BIBLIOGRAPHIE

## 1- OUVRAGES

- 1- Alquier CLAUDE, « préparation INP économie » service administratif TOM II, édition 1986
- 2- BURGY Philipe, Alain DERRAY, Alain LUSSEAULT, « les fondements de l'entreprise », édition Marketing, Paris, 1992.
- 3- CITEAU Jean Pierre, « la gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique », édition Paris, 2008.
- 4- Cohen Élie. « Encyclopédie de la gestion », édition Economica TII, paris 1997.
- 5- Economie d'entreprise, savoir et techniques, édition NATHAN, 1995.
- 6- GERARD François-Marie, LAVENDHOMME Eric, ROEGIERS Xavier, bureau d'ingénierie en éducation et en formation (BIEF, louvain-la-neuve) 1997.
- 7- GUILLOT-SOULEZ Chloé , « La Gestion des Ressources Humaines », , Editions lextenso, Paris,
- 8- GUITTET André, « développer les compétences par une ingénierie de la formation », E S F éditeur, Paris, 1998.
- 9- Larie.D, « économie de l'entreprise », édition Hachette technique
- 10-LOUART Pierre, « les comportements organisationnels », édition Paris, 2001.
- 11- Louart Pierre. « Gestion des ressources humaines », édition. Eyrolles ; Paris 1991.
- 12-MASTERSHIP, Annie SAINT-JALMES, Mars 2005.
- 13- Meignant ALAIN, « manuel audit de management des Ressources Humaines », 6<sup>ème</sup> édition, paris, 2009.
- 14- Meignant ALAIN, « manager la formation », 4<sup>ème</sup> édition, pocket, 1994.
- 15- Meignant Alain, « ressources humaines », « déployer la stratégie », édition liaison, paris,2002.
- 16- PERRETI Jean Marrie, « ressources humaines », 9<sup>ème</sup> édition, 2004-2008.

- 17- PLANE Jean Michel, « management des organisations », édition Dnod, Paris, 2002.
- 18- R. Schermerhorn John, Jr ; James G.Hunt ; Richard N.Osborn ; Claire de Billy, « Comportement humain et organisation », ERPI Editions, 2010.
- 19- Sainsaulieu R.. « L'effet de formation sur l'entreprise », édition Esprit, Paris, 1994.
- 20- Saveur A.S- et Lapra J.P.. « La fonction formation dans l'entreprise », édition. Garnier, Paris 1984.
- 21- Soyer JACK, « fonction de la formation », edition d'organisation, 3<sup>ème</sup> edition, 1998/1999/2003.
- 22- SKIOU C. et FABI.B, « gestion des ressources humaines », edition université de BOECK.
- 23-Valiez CRISTAL, « Encyclopedie de gestion », édition Economica, Paris, 1997.

## **2- MEMEOIRES**

- 1- Zemouri et Zennad. « La formation, aspects théoriques et enjeux de valorisation des ressources humaines », mémoire 2002, Université de Bejaia.

## **TABLES DES MATIERES**

LISTE DES ABREVIATIONS.....	III
INTRODUCTION GENERALE.....	1
<b>CHAPITRE I : LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE.....</b>	<b>4</b>
Introduction.....	4
<b>SECTION I : Généralité sur la Formation Professionnelle Continue.....</b>	<b>4</b>
I- définition de la formation .....	4
II- les types de formation.....	5
II-1 selon la finalité.....	5
II-1-1 consolidation de l'existant.....	5
II-1-2 Accompagnement et facilitation des changements.....	5
II-1-3 Préparation de l'avenir.....	5
II-2 Selon la durée.....	5
II-2-1 Formation courte durée.....	6
II-2-2 Formation de moyenne durée.....	6
II-2-3 Formation de longue durée.....	6
II-3 Selon le lieu.....	6
II-3-1 Formation intra entreprise.....	6
II-3-2 Formation extra entreprise.....	6
III- Enjeux et objectifs de la formation.....	7
III-1 Enjeux de la formation.....	7
III-1-1 Du point de vue stratégique.....	7

III-1-2 Du point de vue social.....	7
III-1-3 Du point de vue du processus de gestion.....	8
III-2 Les objectifs de la formation.....	9
III-2-1 Du point de vue de l'organisation.....	9
III-2-2 Du point de vue des individus.....	10
<b>SECTION II : Aspects de la Formation Professionnelle.....</b>	<b>11</b>
I- Place et rôle de la formation dans l'entreprise.....	11
I-1 Place de la formation dans l'entreprise.....	11
I-2 Rôle de la formation dans l'entreprise.....	12
II- Exigences d'une action de formation.....	12
II-1 Qualité des formateurs.....	12
II-2 Vocation du lieu de formation.....	13
II-2-1 Session intra organisationnelle.....	13
II-2-2 Programme externe à l'organisation.....	14
III- Les fonctions de la formation continue.....	14
III-1 Fonction de professionnalisation.....	16
III-2 Fonction d'adaptation professionnelle.....	16
III-3 Fonction d'engagement professionnelle.....	17
III-4 Fonction de régulation socioprofessionnelle .....	17
Conclusion.....	19
<b>CHAPITRE II : LA POLITIQUE ET LE PLAN DE FORMATION.....</b>	<b>20</b>
Introduction.....	20
<b>SECTION I : politique de Formation.....</b>	<b>20</b>

I- Définition de la politique de formation.....	20
II- Construction de la politique de formation .....	21
III- Les dispositifs de formation au service des salariés .....	22
III-1 La formation à l’initiative du salarié.....	23
III-1-1 Le congé individuel de formation(CIF).....	23
III-1-2 La validation des acquis de l’expérience.....	23
III-1-3 Le bilan de compétence.....	24
III-1-4 Les autres congés.....	25
III-2 La formation à l’initiative de l’employeur et du salarié.....	26
III-2-1 Le droit individuel à la formation(DIF).....	26
III-2-2 La période de professionnalisation .....	26
<b>SECTION II : Le Plan de Formation .....</b>	<b>28</b>
I- Définition du plan de formation.....	28
II- Etapes de l’élaboration du plan de formation.....	29
II-1 L’identification et analyse des besoins.....	30
II-1-1 Les méthodes d’identification des besoins.....	30
A- Le questionnaire .....	30
B- L’entretien.....	30
C- L’observation directe et active.....	30
II-1-2 Les niveaux des besoins .....	31
A- Le niveau institutionnel.....	31
B- Le niveau sectoriel.....	31
C- Le niveau individuel.....	31
II-2 La définition du plan .....	32

II-2-1 La formation interne .....	32
II-2-2 La formation externe.....	32
II-3 L'exécution et l'évaluation du plan de formation.....	33
II-3-1 L'évaluation à chaud.....	36
II-3-2 L'évaluation différée.....	36
II-3-3L'évaluation globale.....	36
Conclusion.....	38
<b>CHAPITRE III : LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE AU SEIN DE LA STH.....</b>	<b>39</b>
Introduction.....	39
<b>SECTION I : Présentation de L'organisme D'accueil.....</b>	<b>39</b>
I- Présentation de la STH, lieu de stage.....	39
I-1 Création de la STH.....	39
I-2 Objectifs et buts de la création de la STH.....	40
I-3 Missions et rôles de la STH.....	41
II- Présentation des départements .....	42
II-1 La direction régionale centre.....	43
II-2 Rôles et missions de chaque département.....	43
II-2-1 Département administration et moyens généraux (ADM /MOG).....	43
II-2-2 Département finance et juridique (FIN/JUR).....	44
II-2-3 Département exploitation (EXL).....	44
II-2-4 Département hygiène, sécurité, et environnement (HSE).....	45
II-2-5 Département maintenance (MTN).....	45
II-2-6 Département technique (TECH).....	46

III- La formation au sein de la STH.....	46
III-1 Les étapes de l'élaboration du plan de formation.....	48
III-1-1 Le recensement des besoins.....	48
III-1-2 Le tri par ordre de priorité.....	49
III-1-3 La consolidation entre les départements.....	49
III-1-4 L'envoi.....	49
<b>SECTION II : L'enquête Terrain.....</b>	<b>50</b>
I- Le terrain d'enquête .....	50
II- Le choix des outils utilisés.....	51
III- Les difficultés rencontrées dans le recueil de données.....	53
<b>SECTION III : Analyses des Résultats.....</b>	<b>54</b>
I- Traitement du questionnaire.....	54
II- Analyse personnelle.....	61
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>62</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>64</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>66</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>67</b>