

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des Sciences sociales

Mémoire de fin de cycle

Thème

**Les objectifs de la formation professionnelle au sein
de l'entreprise publique**

Étude pratique : Les moulins de la Soummam de sidi aiche

En vue de l'obtention du diplôme de master en
sociologie du travail et de ressources humaines

Présenté par :

M^{elle} medkour samia

Encadré par :

Dr : BOUZID. N

Session septembre

2012-2013

Remerciement

Je tiens à exprimer mes vives reconnaissances spécialement à : l'équipe de l'entreprise des Moulins de la Soummam pour ses précieuses orientations. **J**e remercie mon encadreur Dr : BOUZID pour sa patience et son soutien.

A mes aimables parents pour leurs soutiens et pour lesquels, je dois le mérite pour ce que je suis devenue aujourd'hui.

A mon adorable grande mère YAMINA, et à mes frères, CHABANE, NOURDINE, Malek, BEZA, Ali

A toutes ma famille en particulier Mr BALIT RACHID pour sa disponibilité totale et son aide pour réaliser ce modeste travail.

Je n'oublieront également pas d'exprimer ma profonde gratitude et ma reconnaissance à mes amis (es) : FADILA, LYZA, FARIDA, SALMA, MERIEM, SABRINA, SAIDA, kafia...

A tous ceux qui, de près ou de loin m'ont aidé, soutenu et encouragé à réaliser ce modeste travail.

Liste D'abréviation

- ✚ **HACCP** : hazard analysis critica contrôle point. est un outil méthodologique de la maitrise de la sécurité
- ✚ **ISO** : international organisation for standardisation
- ✚ **IAS** : International Accounting Standards
- ✚ **IFRS**: International Financial Reporting Standards. Sont des normes comptables qui s'appliquent au niveau international
- ✚ **PCN** : Plan Comptable National
- ✚ **SCF** : Système Comptable Financier. contribuer à la mise en place du système comptable et financier.

SOMMAIRE

Introduction	01
---------------------------	-----------

Partie 01 : Cadre méthodologique et théorique

Chapitre : Cadre méthodologique

1. Les raisons de choix de thème.....	03
2. L'objectif et l'importance de la recherche.....	03
3. la problématique.....	04
4. les hypothèses	07
5. définition des concepts clés.....	08
6. Méthodes et techniques.....	11

Chapitre2 : Evolution de la formation

1-Evolution de la formation	14
1-1 l'évolution de la formation professionnelle.....	14
1-2 la formation professionnelle accélérée.....	16
1-3 la formation promotion social.....	16
1-4 la formation professionnelle une éducation permanente.....	17
2-les types de la formation professionnelle et ses différentes actions.....	18
2-1la formation initiale.....	18
2-2formation continue.....	18
3- les différentes actions de formation.....	19
4-quelques aspects juridiques.....	21

Chapitre3 : l'évaluation de la formation

1- le plan et l'évaluation de la formation.....	23
1-1le plan de la formation professionnelle.....	23

1-2les objectifs de plan de formation.....	23
1-3les éléments à prendre en compte pour élaborer un plan de formation.....	23
1-4la classification des besoins en formation.....	24
1-5 la finalité possible d'un plan de formation.....	25
2-l'évaluation des actions de formation.....	26
2-1l'évolution à court terme	26
2-2l'évaluation à moyen terme	26
2-3 l'évaluation à long terme	27

Partie 02 : Le cadre pratique

Chapitre01 : Document interne de l'entreprise

1- Présentation de l'organisme d'accueil	30
1-1 Historique de la filiale.....	30
1-2 présentation de la filiale.....	30
1-3présentation organique de l'entreprise et ses missions.....	31
1-4les différentes fonctions de la filiale.....	31
1-5Département de l'exploitation.....	33
1-6Département marketing et commerciale.....	34

Chapitre 02 : objectifs de la formation

I-Analyse des données	35
II-Analyse et interprétation des résultats obtenus par l'étude.....	74
II-1 Les données personnelles des enquêtés.....	74
II-2 La formation et l'adaptation.....	75

II-3 formation et adaptation aux changements techniques et socioéconomiques.....	76
II-4 formation et développement de compétences	78
Conclusion générale	79
La liste bibliographique	
Les annexes	

Introduction :

De tous les aspects de gestion des ressources humaines, la formation est l'aspect qui intéresse de plus en plus gestionnaire, salariés et tutelles. Les efforts intensément consentis ces dernières années relèvent plus d'une évolution de mentalité et de perceptions relatives à cette question, nous tenterons de structurer l'évolution de l'effort de formation dans les entreprises et les bouleversements qu'il a subi dans cette période transitoire vers une économie de marché.

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

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

De plus en plus, les entreprises élaborent des plans de formations centrés sur le renforcement des compétences existantes et même vers la création de nouvelles compétences à même de consolider leur rentabilité et leur compétitivité face a des entreprises étrangères plus offensives sur le plan du marketing et de recrutement et de la motivation du ressources humaines.

La formation en Algérie a toujours constitué une préoccupation importante aussi bien pour les entreprises que pour l'Etat et les partenaires sociaux. L'Algérie, dans cette perspective d'amélioration des conditions et des possibilités de formation des salariés a élaboré un arsenal juridique pour développer, réglementer et rendre effectif l'effort de formation dans les entreprises.

Durant l'année 2010, l'Etat algérien a consacré 1% du budget national à la réforme professionnelle, Un montant important pour la suite de la dynamique de renforcement humain et technique du secteur qui devrait être le deuxième Terreau de ressources et de compétences humaines aux entreprises nationales ou étrangères installées en Algérie.

Le présent travail est divisé en trois chapitres, le premier chapitre méthodologique, chapitre théorique et le chapitre pratique.

Le premier chapitre qui est réservé au cadre méthodologique qui contient en premier lieu : les raisons de choix de thème, l'objectif de l'étude, la problématique, les hypothèses, définition des concepts, et en fini par méthodes et techniques utilisées.

Le deuxième chapitre contient les différents aspects théoriques relatif à notre sujet, en touchants les éléments suivants : l'évolution de la formation professionnelle, les types de la formation professionnelle et ses différentes actions, le plan et l'évaluation de la formation professionnelle.

Le troisième chapitre est réservé pour le cadre pratique de la recherche qui comporte la présentation de l'organisme d'accueil, analyse des données collectées, puis l'interprétation des résultats et la vérification des hypothèses avancée au début de l'étude.

Partie 01 :
Cadre
Méthodologique

Chapitre 01 :

Cadre

méthodologique

1- Les raisons du choix du thème :

Dans cette recherche scientifique le choix de notre thème de recherche les objectifs de la formation professionnelle au sein de l'entreprise, malgré la diversité des thèmes existant cela par rapport à plusieurs raisons :

- L'intérêt de la formation professionnelle et l'importance du thème par rapport à la sociologie des organisations et la gestion des ressources humaines qui mérite bien d'être étudié et traité.
- Connaître la pratique de la formation professionnelle au sein des entreprises. Notamment les différentes phases de leur déroulement.

2-L'objectif de l'étude :

La présente étude a pour objectif essentiel de cerner les motivations de l'entreprise à pratiquer la formation professionnelle comme stratégie de gestion de ressources humaines.

Pour savoir quels objectifs sont attendus par la formation professionnelle.

L'objectif est il l'adaptation des travailleurs à leurs postes. Notamment déterminer dans quelle mesure les formations initiales sont elles performantes ou nécessitent elles des formations complémentaires.

Le deuxième objectif est de savoir, si la formation est rendue nécessaire, par les changements techniques et technologiques.

Enfin, déterminer si la formation n'a pas pour but le développement continue des compétences, notamment les savoirs, les savoirs faire et les savoir être. Par la même occasion l'étude permettra de connaître la pratique de la formation au sein des entreprises publiques et son importance.

3-LA PROBLEMATIQUE

Le domaine économique et organisationnel du travail a connu un développement important grâce à un ensemble de tâches et pratiques qui s'intéressent d'un côté, à la rationalisation et à l'optimisation du travail humain de l'autre côté, à la bonne gestion des ressources humaines. Cette dernière est considérée comme axe sur lequel toute entreprise s'appuie pour pouvoir s'adapter aux contraintes de son environnement.

Selon BECKER(1964)¹, la décision de l'individu à pour suivre les études est fondée sur la notion de rentabilité ou de rendement, le marché de l'emploi ne répondait plus à l'offre pour ça il s'en est suivi un gel de recrutement, des licenciements et départ volontaires. Dans cette situation particulièrement alarmante l'un des défis majeurs des pays de l'Afrique au sud de Sahara est de réussir de promouvoir des politique économique et sociales susceptible de combattre la pauvreté et de maîtrisé la dynamique du marché du travail, les individus, les organisations et les nations sont donc de plus en plus conscients qu'un haut niveau de connaissances et de compétences est essentiel pour leur sécurité et leur réussite.

La rentabilité de la formation professionnelle supérieure retient notre attention du fait du dynamisme du marché du travail selon la quel les meilleurs emplois appartiennent aux plus diplômés se qui propose d'étudier les facteurs influençant la rentabilité de ce système de formation professionnelle et d'évaluer son rendement pour les particuliers et la société .On cherchera au bout du compte les solutions susceptibles, permettant à la formation professionnelle de faciliter l'insertion dans la vie des jeunes diplômés et par delà induire une meilleure rentabilité de l'investissement réalisés par ces derniers et l'Etat.

¹ BECKER.G. La rentabilité de l'investissement dans la formation professionnelle au bénin, thèse pour l'obtention du diplôme d'étude approfondie en sciences économique, université CHIKH ANTA DIPO de DAKAR, aout, 2004.

L'entreprise se confronte à des défis fondamentaux, mutation technologique, intensification concurrence, incertitude économique, évolution démographique ..., pour y répondre, elle doit s'appuyer sur de nouvelles.

Logiques et de nouvelles pratiques de la gestion des ressources humaines et ses différentes fonctions, la rémunération, le recrutement, la gestion des carrières, la communication et la formation.

La formation professionnelle a toujours été une partie essentielle de la vie humaine de travail. Elle est devenue une alternative pour tous les salariés désireux d'acquérir plus d'informations au milieu des différentes évolutions culturelles, économiques et technologiques. A.MEIGNANT, affirme que : « Le besoin de formation est en réalité induit par trois sources distinctes, dont elles constituent la synthèse orientée vers l'action. Ces sources sont celle qui découlent des projets de l'entreprise (nouveaux produits, nouvelle organisation, gains de productivité, etc...¹ ».

Elle est considérée comme la clé qui doit apporter une réponse pédagogique appropriée aux besoins de développements de l'entreprise et de ses salariés.

D'après **MATHIS Louis**², la formation professionnelle doit être comme objectif général et prioritaire de l'organisation, dont ont fait préparer les hommes à exercer les fonctions et affronter la responsabilité des ses fonctions.

La formation professionnelle ne préoccupe pas seulement des directions, mais également les individus dans un contexte économique dur ou l'emploi deviennent un atout non négligeable³.

Pays en voie de développement et les nouveaux Pays émergents, ce sont récemment intéressés à la formation à cause de l'intégration de l'économie de marché dans leur politique économique.

L'entreprise Algérienne a connu sur le plan organisationnel plusieurs modèles de gestion passé de l'autogestion , GSE , la restructuration , l'autonomie, enfin à l'économie de marché qui a impose des contraintes à

¹ Meignant.A. manager la formation In J.M.PERETTIE. Ressources Humaines, 4^e édition actualisée, édition Vuibert, Paris, 1994, P 403.

² MATHIS Louis, Prévisionnelle et Valorisation des Ressources Humaines, édition d'organisation, paris, 1996, p.197.

³ Le BOTERF.G, Ingénierie et Evaluation des Compétences, 3^e édition, édition d'organisation, paris, 1999, p 29.

l'entreprise algérienne comme la qualité et concurrence, ce qui l'oblige à modifier ses méthodes de gestion pour faire face à ses contraintes.

En optant pour l'économie de marché, l'entreprise algérienne s'est trouvée dans l'obligation de chercher des stratégies pour garder sa place dans un marché concurrentiel national et international. La stratégie de la formation professionnelle a été articulée à partir de la nécessité de pallier au manque des ressources humaines dans les entreprises. Pour cela les entreprises algériennes subissent des modifications de leurs méthodes de travail, et les dirigeants de l'entreprise se trouvent devant l'obligation d'amélioration de la qualité de son personnel à travers la formation pour répondre à ses objectifs.

Parmi les fonctions les plus importantes de la gestion des ressources humaines figure en bonne place, la formation professionnelle, cette dernière ne vise pas uniquement à satisfaire les objectifs de l'entreprise mais aussi, l'amélioration continue du niveau de compétence et de culture des travailleurs bénéficiaires. C'est donc un contrat gagnant/gagnant.

C'est pourquoi, la présente étude menée au sein d'une entreprise publique algérienne dénommée les Moulins de la Soummam, vise justement à répondre aux interrogations principales ci-après :

- La formation professionnelle est elle destinée à améliorer l'adaptation des travailleurs à leurs postes ?
- Est-elle destinée à faciliter l'adaptation aux changements techniques ou technologiques ?

A titre d'interrogation secondaire

- La formation a elle pour but de développer les compétences des bénéficiaires ?

4-les hypothèses de la recherche :

Dans le cadre de notre travail, nous mettrons les hypothèses suivantes :

H1 : La formation professionnelle permet l'adaptation au post de travail.

H2 : La formation professionnelle permet l'acquisition des capacités, face aux changements techniques et technologiques.

A titre d'hypothèse accessoire

- La formation est destinée au développement des compétences.

5-Définition des concepts :

1-la formation :

La formation : <<C'est un ensemble d'actions, de moyens, de technique, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux , pour s'adopter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures>>¹

L'ensemble des mesures adoptées en vue de l'acquisition ou du perfectionnement d'une qualification professionnelle pour les travailleurs, pris en charge par l'Etat et les employeurs. La formation consiste à enseigner à un employé les connaissances et les compétences nécessaires à l'exécution de ses fonctions courantes. La formation professionnelle est généralement adoptée pour des personnes exerçant une activité professionnelle et souhaitant accroître leurs compétences.

Selon **Raymond VATIER** : la formation est <<l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en étant d'assurer avec compétences leur formation actuelle au celui qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'organisation² >>

L'institut canadien d'éducation des adultes [I.C.E.A] résume ce type de formation pour l'ICEA , la formation englobe : toutes les activités éducatives aux quelles pourrait s'adonner l'adulte qu'il s'agisse d'étude générale ou professionnelle , de recyclage ou de perfectionnement de matière pertinente à son travail comme à sa vie de citoyen .

¹S .L Dolan TSABA.SE JACCKSON.R SCHULLER, La gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratique actuelle. Ed d'organisation, 1997, p. 307.

² VATIER R. In. SEKIOU.L et autres. Gestion des Ressources Humaines. Ed. De Boeck University, Canada, 1993, P 220.

2-la formation professionnelle¹:

« Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs comportements au travail. Les actions proposés renforcent leurs connaissances, attitudes et compétences pour leur permettre d'atteindre leur propre objectifs et ceux de l'organisation, et de s'adapté à leur environnement »

La formation professionnelle a pour objectif de répondre à la fois aux attentes de l'organisation mais également aux besoins de ses salariés, tout en tenant compte de l'évolution de leur métiers et de leurs carrières. L'idée d'une carrière à vie au sein d'une entreprise étant aujourd'hui de moins en moins présente pour chacun d'entre nous, la formation <<aide au maintien de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences réacquises. Elle permet à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution de leurs emplois².

La formation professionnelle : Est entendue à toute action de formation visant à une adaptation permanente du travailleur à son poste de travail, compte tenu des exigences dictées par l'évolution technique et technologique, par un relèvement continu du niveau des connaissances de travailleur et de ses capacités³.

¹ Consulter le site : www.Dimaista.C.La

² Jean- marie PERETTIE, Ressources Humaines, édition Vuibert, Paris, 2007, P 403.

³ Ibid. P 406.

5-L'ENTREPRISE :

- « Unité de production originale, caractéristiques du capitalisme, formée d'un groupe d'hommes travaillant ensemble à des postes différents, en vue de produire des biens à vendre avec profit sur le marché, mais c'est aussi un groupe social d'où l'utilité en dehors du profit, objectif commun, relations, information ...>>¹

-« L'entreprise est un système socio – économique structuré ouvert sur son environnement, finalisé devant satisfaire des exigences de pérennité et de flexibilité de tenter d'assurer la réalisation des objectifs des différentes parties prenantes (propriétaire, salariés, fournisseurs, clients, puissance publique)>>²

6-L'entreprise publique :

Selon **ALAIN-Charles Martinet** : L'entreprise publique est une « organisation à caractère industriel et commercial placée sous l'autorité ou la tutelle de l'Etat, ou d'une collectivité publique. La fonction est de produire de bien et des services pour un marché, l'entreprise publique dispose d'une certaine autonomie de gestion³ ».

7- L'adaptation⁴ :

Action d'adapter ou de s'adapter, modification qui en résulte. Un effort d'adaptation, appropriation d'un organisme aux conditions internes et externes de l'existence, permettant à cet organisme de durer et de se reproduire.

S'adapter : se mettre en harmonie avec(les circonstances, le milieu) réaliser son adaptation biologique.

Adapter vos dépenses à votre situation.

¹ GRAWITZ, Madeline. Lexique des Sciences Humaines 1 ère Edition DOLLAZ, paris, 2000, p 153.

² Martine. A.C et autres. Lexique de Gestion, 6° Ed DOLLAZ. PARIS, 2003, p 222.

³ Ibid. P224

⁴ Paule REBERT, Alain REY et autres. Dictionnaire du Français Primordial Micro Robert, édition S.N.L Paris, 1971, P 13.

8-L'acquisition des capacités¹ :

Il s'agit d'une action d'acquérir, d'acheter, ou d'obtenir et gagner des contenances d'une chose.

Le processus d'acquisition s'applique de manière très générale des compétences, des connaissances, des habilités qu'un individu se procure au cours de son existence. Cette expression est souvent associée à l'apprentissage dans les deux cas le sujet modifie son comportement grâce à l'expérience, et de plus le résultat est toujours l'amélioration de la performance.

6-Méthodes et Techniques utilisées :

En science dans toute recherche il est nécessaire d'employer une méthode. Elle permet d'encadrer et de guidé la recherche dans la quête de la réalisation des objectifs. On peut définir la méthode dans son sens le plus large comme étant des opérations intellectuelles, c'est –à-dire « l'ensemble des procédures précisée, adoptées pour en arriver à un résultat

Dans cette partie de notre étude il est nécessaire d'utilisé une méthode qui va nous permettre de découvrir la réalité de ce qu'on veut étudier.

La méthode selon **LALONDE** « porte sur le choix des moyens et procédures permettant de répondre à des question de recherche. »²

Notre étude s'inscrit dans la méthode qualitative qui justifié par sa nature de recherche, et l'objet d'étude a un caractère restreint qu'on peut étudier qu'un avec la démarche qualitative de plus, elle nous permet de comprendre et qualifier les variables de nos hypothèses.

¹ H. Black et autres Dictionnaire Fondamentale de la psychologie, édition la rousse, Paris, 2002, P 09.

² LALONDE, C, caractéristiques et pratique de management des propriétaires dirigeants dont l'entreprise à été mise en faillite. Une étude dans le contexte régional au Québec thèse de doctorat, université LAVAL, 1985, p.146.

-La méthode qualitative¹ :

La recherche qualitative approche les phénomènes de manière systématique mais non quantitative. Elle utilise des techniques spécifiques de collecte et de traitement de données, comme l'entretien. L'analyse de cas ou observation participative.

Dans la présente étude, nous avons utilisé la méthode qualitative fondée sur l'entretien, en tant que technique d'investigation et l'observation.

-L'entretien² :

« L'entretien est utilisé en sciences sociales dans le but de recueillir des informations verbales, il met face à face un enquêteur et un enquêté » Dans cette enquête on a abordé un entretien (semi directive) au près des enquêtés pour les mettre plus à l'aise dans le but de recueillir le maximum d'informations et de s'exprimer librement.

-L'observation³ :

L'observation est un moyen de collecte de données pour arriver à la réalité, cette technique facilite le contact avec les enquêtés et d'observer tous les comportements non verbal (geste, hésitation). L'observation est : « une action d'examiner avec soin un phénomène »

En effet, souvent la vérité statistique est insuffisante à livrer des résultats probants. La nature du thème nous impose le recours à cette méthodologie, l'entretien est approfondie et permet d'obtenir les opinions, voire même les sentiments des enquêtés par rapport au sujet. Nous avons procédé par étude des cas, au lieu et place de l'analyse thématique. C'est-à-dire que chaque enquêté est étudié par rapport à tous les thèmes.

¹ Raymond Robert TREMBLAY et Yvan PERRIER, La Recherche Qualitative, 2^e édition, Paris, 2006, P 04.

² BOUDON Raymond et autres. Dictionnaire de la sociologie. Ed Larousse, Québec, 2005, P 86.

³ ANGERS, M. Initiation Pratique à la Méthodologie des Sciences Sociales et Humaines. Ed Casbah, Alger, 1997, P 81.

-L'analyse de contenu: « L'analyse thématique c'est l'analyse la plus simple des analyses de contenu qui consiste à repérer des expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus plus concrets¹ »

7-Présentation de la population d'étude :

Notre population contient l'ensemble de personnel de l'entreprise « Les Moulins de la Soummam », ayant subi une formation, dont le nombre de 21 bénéficiaires, notre étude a porté sur 9 cas d'enquêtés bénéficiaires de formations achevées par un cas spécifique qui est le chef de service formation qui nous a livré un bilan de la formation au sein des Moulins de la Soummam.

On a adopté 9 cas de 21 par ce que la population d'enquête étant des cadres dans leur majorité, et ne consacrent pas beaucoup de temps aux entretiens. Il a fallu faire preuve d'une persévérance pour faire aboutir la présente étude.

-La présentation des thèmes utilisés :

- Bénéfice de la formation
- Type de formation suivi (Objectifs)
- Nature des formations
- Durée des formations
- Appréciation de la politique de formation de l'entreprise
- Formation et adaptation au changement technique et socioéconomique
- Formation et développement des compétences

-La présentation des thèmes utilisée pour le dernier cas :

- Type de formation
- Nombre de participant et durée des formations
- La pratique de la formation au sein de l'entreprise des moulins de sidi aiche.

¹ MUCCHELLI Alex, Dictionnaire des Méthodes qualitatives en Science humaine et sociale, édition Armand Colin, Paris, 2002, P 259.

Chapitre 02 :

Evolution

De la

formation

1- EVOLUTION FORMATION

1-1 L'évolution de la formation professionnelle :

Autre fois, au temps des anciens Egyptiens et Grecs et au moyen âge, la seule forme de formation était l'apprentissage sur le tas. Au cours de siècles, cette façon d'apprendre s'est peut modifiés. Elle était le seul moyen que l'on ait trouvé pour assurer une acquisition évolutive des compétences des ressources humaines.

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

A partir de 1901 en France. Le système Taylor conduit à une division du travail en tâche élémentaires facile à apprendre en quelques jours, deux aux trois semaines au plus.

Cependant, le besoin d'ouvrier qualifié subsiste et le marché du travail ne fournit jamais la variété des qualifications dont les entreprises ont besoin à un moment donné, il ya toujours un décalage plus au moins important et long entre la production des diplômés par le système éducatif et les besoins des l'entreprises¹. Le nombre des écoles professionnelles, par exemple était insuffisant.

En effet, ce n'est pas qu'après la seconde guerre mondiale que la formation devient une réalité par l'extension d'une innovation née en USA(1941). Training Within industrie (T.W.I).

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

¹ W.B.WERTHER, k .Davis, H .LEE-GOSSELIN, Gestion Des Ressources humaines, 2° édition, Ed DALLOZ, 1993, p.333.

A partir de 1949 c'est l'irruption massive de programme TWI après avoir été considérés comme une formation récompensée pour collaborateurs méritants, ou la formation luxe pour entreprises riches et socialement avancés. La formation est devenue au profil d'une conception managériale. Une formation

Comme outil de transformateur et de développement de l'entreprise et aussi un investissement.

Jusqu'à la fin des années 60 une attitude de méconnaissance prime à l'égard de la formation, à l'entreprise de quelques entreprises qui se sont engagées dans des activités exigeantes l'application de technologie de pointe et une formation professionnelle spécifique.

A compter de 1968 c'est la construction d'un droit de formation , et l'institutionnalisation de gestion de formation (1972-1978) elles seront réformées à plusieurs reprises et notamment à la suite de l'accord interprofessionnel du 21 -09-1982 jusqu'au 20-12-1993 dite « la loi quinquennale pour l'emploi¹ » cette période est aussi marqué par la constitution d'un véritable droit à la formation et parmi ces dispositions majeures figure l'obligation faite en entreprise comptant plus de dix salariés de participer au financement de la formation professionnelle .

Aujourd'hui , nous constatons que le savoir et savoir-faire d'un individu en rapport avec l'avancée technologiques est inversement proportionnelle de façon plus que subite pour toutes les professions de formation tend à paraître aujourd'hui comme « A tout stratégique » , ou comme un « investissement » même si on continue d'observer les différences persistantes quant à l'importance des moyens engagés et à l'approche même de la formation entre secteurs d'activités, entre PME et grande entreprises.

¹ Simon, P-JOFFRE, Encyclopédie de Gestion, 2^e Ed, Ed Economica, 1997, P. 570.

1-2 La formation professionnelle accélérée :

La guerre terminée, la société doit relever ses ruines. Pour cette ‘reconstruction, le pays a besoins d’ouvriers qualifiés. Les pouvoir publics s’en inquiètent. En France le ministère de travail promeut la création de centre de formation destinés à fournir aux entreprises locales les professionnels qui manquent alors sur le marché de la main d’œuvre sont privilèges les industries qui conditionnent la prospérité des autres’’ : Le but est de transformer les chômeurs en ouvriers qualifiés dans le temps le plus court possible car les besoins sont considérables. Progressivement tous ces centres vont adapter la sur même structure fondée le tripartisme : les conseils d’administrations sont composés à égalité de représentant du patronat, des syndicats ouvriers et de l’état, Ils se regroupent en 1949 au sein d’une fédération qui, en 1966, prendra l’appellation que nous lui connaissons aujourd’hui : ‘Association pour la formation professionnelle.

La formation professionnelle accélérée n’est donc pas seulement une structure elle correspond aussi à une vision de la formation centrée sur la qualification. Dans une perspective purement économique (tout aspect culturel ou éducatif est absent des programmes. Les formateurs sont des moniteurs recrutés parmi des professionnels ayant au moins 5 années de pratique. Leurs cours sont construits selon la méthode « CARRARD » qui vise par l’exercice pratique et la répétition à faire acquérir le réflexe professionnel.

1-3- La formation professionnelle promotion sociale :

Dans les années qui suivent la guerre, les entreprises, en même temps que croissent leurs effectifs, ont besoins d’encadrement. La promotion par la seule formation sur le tas est insuffisante et trop lente. Afin d’accélérer l’immobilité sociale et l’ascension hiérarchique, des universités et des établissements scolaires technique organisent des cours : il s’agit de permettre aux ouvriers de devenir techniciens et aux techniciens de devenir ingénieurs.

Le CNAM (conservatoire national des arts et métiers) qui forme des ingénieurs crée des centres régionaux en 1952. En marge des universités, des organismes apparaissent comme les ‘‘Instituts de promotion sociale du travail’’ à GRENOBLE et NANTES. Le CESI (centre d’études supérieures industrielles) est créé par quelques grandes entreprises nationales avec une gestion paritaire (employeurs et syndicats ouvriers).

L’ESEU (examen spécial d’entrée à l’université) est institué dans la même perspective. En 1956 MICHEL DEBRE, premier ministre du général de GAULLE a développé la promotion sociale. La loi de 1959 codifie les dispositifs, fixe les aides de l’Etat aux centres de formation et aux stagiaires, crée la délégation à la promotion sociale (qui deviendra la ‘‘délégation à la formation professionnelle’’ en 1971).

1-4-La formation professionnelle une éducation permanente :

Dés les années 1950, deux notions font leur apparition, celle ‘‘d’éducation permanente’’ et celle de ‘‘fonction formation’’ dans l’entreprise. Elles correspondent à deux approches de la formation des adultes qui s’opposent tout au long des années 1960-70 : l’éducation permanente fait de la formation la réponse à un besoin des individus de se former tout au long de leur existence.

Mais dans les entreprises, la formation doit répondre à un besoin du système productif. L’entreprise ne doit plus seulement se soucier de produire, de vendre, de gérer ses ressources financières (fonction production, commerce, finance) mais doit également se préoccuper de l’évolution des compétences de ses salariés et les gérer comme une ressource à développer (fonction formation).

2- Les types de la formation professionnelle et ces différentes actions :

2-1 La formation Initiale :

Ensemble des connaissances acquises, en principe avant l'entrée dans la vie active, en tant qu'élève, étudiant ou apprenti. Elle se caractérise par trois composants :

a- La formation de base¹ :

- La formation de type scolaire traditionnelle : c'est une formation de type universitaire dite « classique » Elle permet à un universitaire d'accéder généralement par concours à un poste de travail.
- La formation de base professionnelle : c'est une formation dispensée par les écoles spécialisées, qu'aide le candidat à entrer dans la vie active après avoir eu un diplôme dit professionnel, comme un CAP par exemple,.....

b-La formation Initiale complémentaire :

Ne concerner toute personne ayant une formation initiale, soit de type scolaire traditionnelle, ou de base professionnelle pour s'adapter aux besoins de l'entreprise

C- La formation post recrutement :

C'est une formation qui accompagne l'entrée en fonction des agents ayant réussi un concours, un examen professionnel ou encouragés par liste d'aptitudes.

2-2 Formation continue² :

Il s'agit d'action de formation ou de perfectionnement suivie par un agent en cours de carrières tout en continuant à occuper son emploi. Elle est dispensée dans le cadre du budget formation d'une entreprise et s'adresse aux salariés de celle-ci. Elle est, souvent, nécessaire pour suivre l'évolution technologique d'une profession.

¹Philippe CARRE et Pierre CASPAR, Traité des Sciences et des Techniques de Formation, DUNOD, 1990, P 512.

²IBID p. 513.

Cette formation comprend trois types :

a-formation au post de travail :

Elle est centrée sur le savoir faire

b-formation au savoir être :

Elle a pour but de faire acquérir les éléments de professionnalisme liés généralement aux comportements, aux relations humaines, et à la faculté d'adaptation pour atteindre les objectifs fixés

c-formation promotion : Le savoir

La formation promotion est axée sur le savoir et les connaissances qui permettent à l'agent de passer avec succès les examens professionnels pour accéder immédiatement au poste supérieur.

3- Les différentes actions de la formation :

2-2-1 Action d'adaptation :

Elles ont pour but de faciliter l'accès des travailleurs à un premier ou à un nouvel emploi (formation professionnelle)

2-2-2 Action de promotion :

Permet aux travailleurs d'acquérir une qualification plus élevée.

2-2-3 Action de prévention :

Réduit les risques d'inadaptation des qualifications à l'évolution des techniques et des structures de l'entreprise en préparant les travailleurs dont l'emploi est menacé à une mutation d'activités soit dans ce cadre , ou en dehors de leurs entreprises.

2-2-4 Action de perfectionnement¹ :

Il s'agit des actions de formation qui visent à une adaptation permanente des travailleurs de l'évolution technique et technologique par un relèvement continu du niveau des connaissances du travail.

L'entreprise devra assurer de façon permanente à son capital humain un complément de formation portant sur des problèmes de la production et l'évolution technique liée à leurs postes de travail, plusieurs circonstances bien différentes peuvent provoquer un besoin en perfectionnement : compétences insuffisantes du titulaire dans sa fonction actuelle , nécessité de maintenir la compétence du titulaire dans une fonction qui évolue , approfondissement des compétences dans une spécialité en raison de l'évolution technique.

¹MARTORY, Crozet. D. Gestion des Ressources Humaines, Pilotage et Performance, DUNOD, Paris, 2002, P 89-90.

4-Quelques aspects juridiques régissant la formation des salariés en Algérie :

La législation relative à la formation professionnelle des salariés a évolués au fil des temps et a toujours suivi le rythme des réformes économiques et sectorielles qu'a connu le pays. Nous mentionnons ci_ après quelques uns des textes fondateurs de la question de la formation des salariés

L'ordonnance N° 71-74 DU 16 novembre 1971, relative à la gestion des sociétés nationale, énonce dans son article 17 que « Le travailleur à droit à la formation professionnelle et la promotion socioculturelle »¹

Elle institue, en outre, une commission du personnel et de la formation et de la formation, devant participer à l'élaboration des programmes de formation² .

Par ailleurs, l'ordonnance N° 75-31 du 29 avril 1975, relative au code du travail consacre toute une division du texte à la formation professionnelle³.

Il est stipulé notamment que « tout travailleur à droit à la formation, au perfectionnement et à la promotion professionnelle » et que les travailleurs bénéficiaires de stage de formation ont droit à un congé –éducation et formation⁴ ».

Le statut général du travailleur (SGT) adopté par le législateur en 1978 (loi N° 78 _ 12 du 5 Aout 1978) et devant s'appliquer à tous les travailleurs quelque soit leur secteur d'activité met également en évidence les dispositions relatives à la formation.⁵ il donne une dimension nouvelle à la formation en la déclarant expressément comme facteur de promotion sociale et professionnelle et (garant du développement économique du pays »⁶

¹ L'ordonnance n° 71-74 -1911, relative a la gestion des sociétés nationale, ART 17.

² IBID, ART 53.

³ L'ordonnance n° 75-31 du 29 avril 1975, relative au code du travail, art 111à 123.

⁴ Ibid. art. 113.

⁵ IBID.ART.118.alinéa 2

⁶ La loi n°78-72du 5 aout 1978, portant le statu général de travailleur(SGT), art 171 à 179.

La loi 90-11, portant code du travail, définit dans bien des articles les obligations et les droits des travailleurs et des employeurs relatifs à la formation (notamment dans les articles 57 à 60) ainsi, il est énoncé dans l'article 6 que le travailleur a droit, entre autre, à la formation professionnelle et à la promotion dans le travail¹.

L'article 57 stipule que « chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation L'employeur est tenu également, dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier » L'article 58 du même texte précise que « tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycle ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques » et L'article 60 précise que « sous réserve de l'accord de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnements professionnels, peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec une réservation de son post de travail.²

La formation des salariés dans les entreprises algériennes est à l'image de la formation des ressources humaines, un chantier en construction et ses contours demeurent encore non cernés.

L'évolution historique des ressources humaines dans les entreprises publiques algérienne a été accompagnée d'un regain d'intérêt pour la formation de la part des gestionnaires. Les rôles de la formation et sa perception se sont donc diversifiés et les acteurs dans les entreprises tentent de s'adapter, tant bien que mal, aux exigences de toute nouvelle réalité.

Le système de formation est rendu intense à partir des dispositifs mis en œuvre par l'Etat et d'autres partenaires qui donnent la possibilité aux entreprises d'exploiter les opportunités diverses qui se présentent à elles.

¹ La loi n° 90-11, portant le code du travail, art 57 à 60.

² Ibid. art. 57-58.

Chapitre 03 :

L'évaluation

de la

formation

1- le plan et évaluation de formation :

1-1 Le plan de la formation professionnelle :

C'est un document qui constitue une expression concrète de la pratique de formation d'une entreprise, est une synthèse plus ou moins équilibrée entre l'individu et l'organisation.

« Le plan de formation planifie et organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus, le plan de formation est la traduction opérationnelle de la politique définie chaque année et présentées aux partenaires sociaux »¹. C'est la liste des moyens prévus pour atteindre des objectifs définis.

1-2 Les objectifs de plans de formation :

- Planifier sur une ou plusieurs années, des actions de formation, de bilan de compétences et d'évaluation des acquis de l'expérience au bénéfice des salariés de l'entreprise.
- Assurer l'adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois.
- Adapter les compétences des salariés aux orientations stratégiques de l'entreprise.

1-3 Les éléments à prendre en compte pour élaborer un plan de formation :

Beaucoup d'éléments de la vie de l'entreprise et de son évolution sont significatifs pour l'étude des besoins en formation, Ils peuvent être, plus au moins, précis ou accessibles.

L'énumération suivante à surtout pour but d'orienter la recherche d'information pour cette analyse.

- Information qui concerne :
 - La politique général de l'entreprise
 - La structure de l'entreprise et son fonctionnement
 - Les situations professionnelles
 - Les hommes, leurs capacités et leurs motivations
 - Développer le capital humain

¹ Jean -marie PERETTIE, Ressources Humaines, 4ème édition actualisée, édition Vuibert, paris, 1994, p90.

1-4 La classification des besoins en formation :

La classification des besoins se fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre en matière de formation.

La classification peut aider à répartir efficacement les moyens humains, financiers et matériels en fonction du rendement potentiel du programme en formation.

La classification du besoin sera transcrite en objectifs de formation qui répondent simultanément aux intérêts et contraintes de l'organisation et souhaits des collaborateurs.

En fonction de ces besoins, l'organisation envisage des stages, par exemple pour :

- Faire face à l'évolution rapide des métiers et des pratiques professionnelles pour anticiper les changements ou pour réagir rapidement à ce qu'il n'a pas été possible de prévoir et pour préparer le personnel à des modifications de leurs techniques ; pour cela il faut un stage de prévention.
- Faire évoluer les comportements et les attitudes du personnel dans l'ordre culturel et social ; pour cela il faut un stage d'acquisition de connaissances.
- Mettre l'accent sur les catégories de personnel moins qualifiées sur les contraintes de reconversion, et bien entendu sur le problème lié à certaines phases de la carrière individuelle ; pour cela il faut un stage de reconversion.
- La motivation du personnel à tous les niveaux est le meilleur moyen d'améliorer l'efficacité des organisations ; ou cette motivation est inséparable de la compréhension des méthodes de l'organisation et doit être développée par des possibilités de perfectionnement et d'adaptation ; il faut un stage de perfectionnement.

1-5-Les finalités possible d'un plan de formation :

finalité ¹	objectif	situation	exemples
Court terme (01) ans consolider l'existant	Perfectionnement Individuel	Acquisition de techniques / outils nouveaux pour un métier inchangé dans une nature. comblement de lacunes aux recherches de progrès dans la tenue du poste	Formation au traitement de texte, à la négociation. Apprentissage d'un nouveau langage de programmation.
	Perfectionnement Collectif pour Améliorer les Performances.	Prise en compte d'événements affectant un métier. Mutation touchant une équipe entière. Amélioration d'indicateurs collectifs.	Formation à la sécurité dans un atelier. Formation de toute la DRH aux Nouvelles législations sur la formation.
	Formation d'insertion.	Accueillir de nouveaux entrants	Séminaires d'intégration.
Moyen terme (3ans) Accompagner et faciliter les changements	Réussir un investissement et / ou un changement d'organisation.	Achat de nouveaux équipements induisant des changements lourds (technologies nouvelles, procédés différents).	Formation chez le fournisseur de la nouvelle machine. Formation aux automatismes.
	Développer les potentiels.	Constitution d'un « vivier » à d'individus à potentiel susceptibles de prendre des responsabilités dans l'avenir.	Universités de l'entreprise. Séminaires réservés aux « hauts potentiels ». Formation diplômant externes.
	Optimiser les flux promotionnels.	Salariés clairement engagés dans un parcours de promotion.	Nouvelles filières d'ingénieurs. Brevets professionnels par unités capitalisables.
	Former aux métiers.	Accès des individus à des métiers actuels ou futurs.	Formation au métier d'acheteur de formation. De chef de projet.
	Faciliter des projets individuels	Aides aux salariés cherchant à réaliser un projet à l'extérieur de l'entreprise.	Bilan de compétences. Formation à la création d'entreprise. Essaimage.
Long terme (3 à 10 ans) : Préparer l'avenir	Changer de culture	Adaptation des salariés aux grandes tendances ou nécessité anticipant. Promotion de valeurs et d'une culture d'entreprise.	Formation de l'ensemble du personnel à la qualité, au management participatifs, à l'interculturel. Universités d'entreprise, stages hors limites.
	Développer l'adaptation et prévenir les risques d'inadaptation.	Reconversion de salariés dont les métiers ont disparu ou vont disparaître.	Bilan de compétences. Cellules de reconversion.

¹ L.CADIN. Guérin, F. pigeyer. Gestion des Ressources Humaines, In R. Brennemann, S. Sépari. Economie d'entreprise, BTS IUT AES. Ecole de commerce. Edition Dunod , 2001, P 29.

2 - L'évaluation des actions de formation :

L'évaluation devrait être systémique lors du retour du salarié. Cependant, elle reste encore rare, du fait qu'elle est complexe à réaliser. Elle peut être faite à trois niveaux. Il faut évaluer les connaissances acquises par le salarié ; évaluer la capacité du salarié à mettre en application ses nouvelles connaissances dans l'exécution de son travail ; évaluer quels sont les effets de la formation sur les performances mêmes de l'entreprise.

Nous pouvons ainsi distinguer une évaluation à court terme, une à moyen terme, et une à long terme.

2-1-L'évaluation à court terme :

L'objectif est d'évaluer l'acquisition de connaissances par le salarié. Cette phase est l'occasion de recueillir les impressions des stagiaires sur le contenu ainsi que le déroulement de la formation, afin de pouvoir apprécier leur niveau de satisfaction. Cette évaluation « à chaud » est dominante dans l'organisation. Elle est nécessaire mais ne peut malheureusement que peu contribuer à mesurer l'efficacité de la formation. L'action peut avoir été pédagogique et le salarié peut en être content, sans forcément appliqué par la suite ces connaissances en situation concrète de travail. C'est pourquoi cette phase est insuffisante

2-2-l'évaluation à moyen terme :

Egalement appelé « évaluation différée », ce seconde 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 de salarié et de son responsable. Il est donc impératif que les éléments servant à cette évaluation soient définis de façon claire et formulées en termes précis, compris par tous.

2-3-L'évaluation à long terme :

Appelé également « 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'impacte des actions de formation 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 peut développer.

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.¹

-Intégrer la formation au sein de la stratégie de l'entreprise (dans de nouveaux projets, de nouvelles activités, de nouveau produit...)

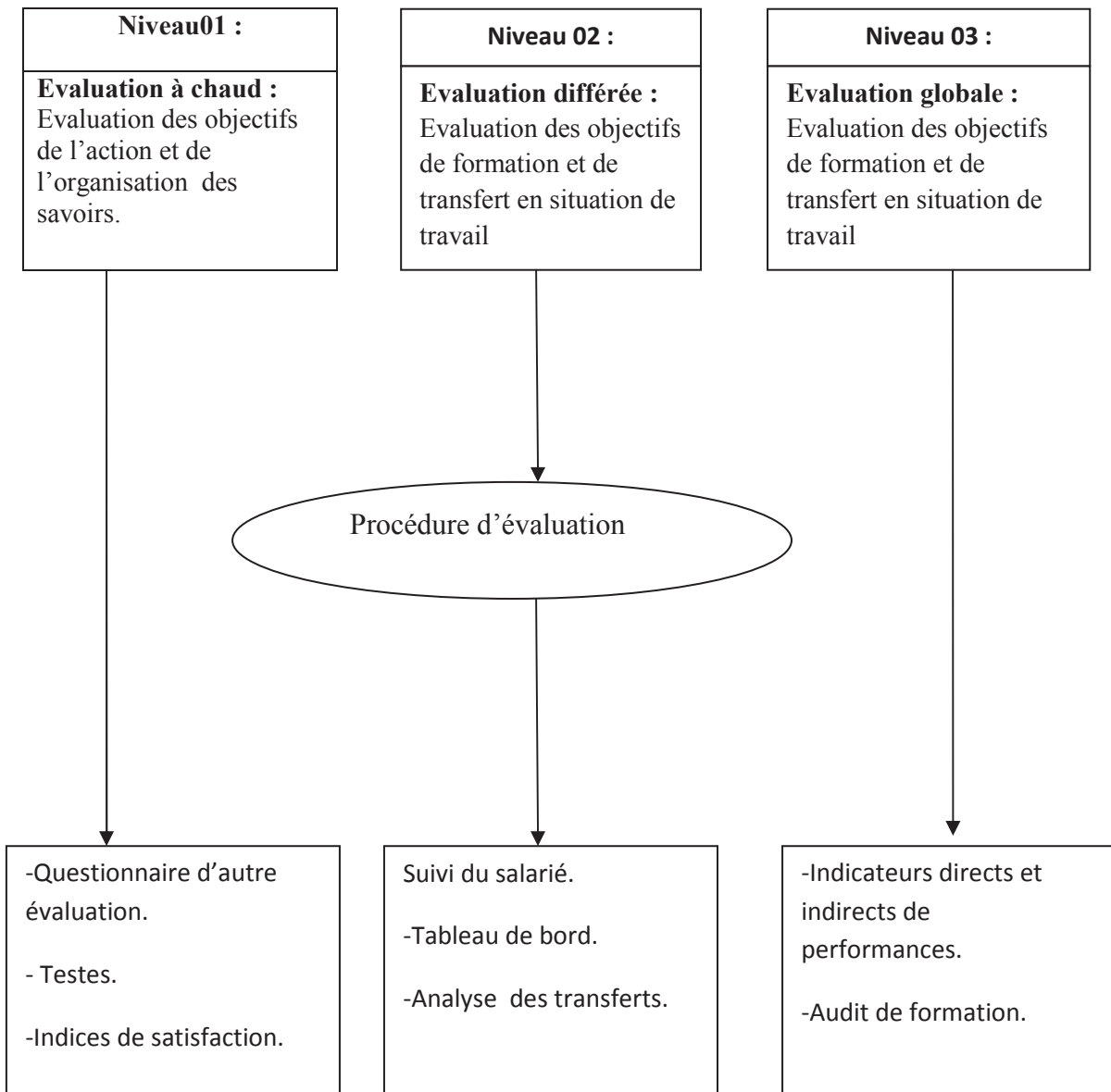
-Impliquer de façon plus importante l'ensemble du personnel de l'entreprise avec en amont une bonne définition des besoins et en aval un accompagnement des acquis sur le terrain.

¹ Jean-Pierre CITEAU, Yvan BAREL, Ressources Humaines, Principe Généraux et Cas Pratique, Edition Sirey, Paris, 2008, page140.

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 l'on appelle « l'assurance qualité en formation »

Schéma : les trois niveaux d'évaluation de la formation¹ :



¹ Jean pierre CITEAU, gestion de ressources humaines, principe généraux et cas pratique, édition ARMANT COLIN, PARIS, 1994, p 109.

Partie 02 :

Le cadre pratique

Chapitre 01 :

Document

De

L'entreprise

1- Présentation de l'organisme d'accueil :

1-1 Historique de la filiale :

juillet 1982, date de la mise en exploitation de l'unité de production de SIDI-AICH. En 1991, l'unité de production de SIDI-AICH a été érigée en statut unité de production et de commercialisation de Bejaia (l'EX UPEW de Bejaia)

En octobre 1997, il y a eu la création de la filiale les MOULIN DE LA SOUMMAM/SPA SIDI-AICH. Issu de la restructuration de l'ERIDAD –SETIF en lui rattachant l'unité de production et de commercialisation de Kherrata (l'EX. UPC de Kherrata).

1-2 Présentation de la filiale :

Les Moulins de la SOUMMAM, filiale du groupe ERIDAD-SETIF EST UNE SOCIÉTÉ PAR ACTIONS AU CAPITAL DE 528 000 000 DA ET QUI EST AUGMENTÉ 0 891 310 000 en mois d'avril 2008.

La direction générale est implantée dans la daïra de SIDI-AICH, près de la gare ferroviaire et de la route nationale N°26, située à 45 km au nord-ouest du chef-lieu de la wilaya de BEJAIA.

Sa dénomination : **ERIDAD-SETIF/SPA, filiale les moulins de la Soummam/spa**

Elle est constituée de deux unités : SIDI-AICH et KHERRATA.

➤ L'unité de SIDI-AICH :

Se situ au centre de la daïra de sidi –aiche près de la gare pour des raisons stratégiques, elle s'étale sur une superficie de six hectares. Elle a été construite par la firme italienne coopérative MURATONI CIMENTSTI (CMC), dotée d'un équipement moderne de fabrication OCRIM.

Les équipements sont mis en exploitation le 03/07/1982, cette unité qui a connu

L'extension en 1997 dispose de deux semouleries et une minoterie, elle a pour

Tâche la trituration des blés durs et tendres pour extraire respectivement de la Semoule et de la farine.

1-3 présentation organique de l'entreprise et ses missions

Comme la plupart des entreprises, la filiale de Sidi-Aiche conserve un Schéma organisationnel classique résumant les fonctions de production, de Commercialisation, de comptabilité et finances de maintenance et ressources Humaines.

Ces différentes fonctions convergent par leurs résultats et leurs activités vers La réalisation des objectifs de l'unité.

1-4 les différentes fonctions de la filiale :

1. la direction générale :

C'est un centre de responsabilité qui permet d'assurer la coordination entre les différentes fonctions pour la bonne marche de l'entreprise.

➤ Service audit :

Ce service est composé de deux agents, leur principale mission est de faire des enquêtes sur l'état des procédures de gestion.

➤ Secrétariat :

Ses principales missions sont :

- Classer et ranger tout document appartenant à la direction ;
- Faire de la correspondance ;

- Recevoir les courriers ;
- Rédiger certains documents et prendre rendez-vous d'affaires.

➤ **Juridique :**

Il est lié directement avec le directeur général, il assiste dans tout les questions qui font appel aux règles juridiques, il a aussi la charge de suivre tous les contentieux qui liés la filiales avec les tiers.

2. le directeur adjoint(DGA)

➤ **Service laboratoire :**

Son rôle est de faire les analyses sur les échantillons enlevés au niveau des matières et des produits fabriqués.

➤ **Service hygiène et sécurité :**

Il est chargé d'assurer la sécurité et la prévention dans l'entreprise.

➤ **Service comptabilité analytique :**

- S'occupe du calcul des couts de production de façon périodique ;
- Participe à la détermination et au suivi du budget de la filiale ;
- Participe à la détermination des prix.

➤ **Relation de ce service avec les autres services :**

Le service, comptabilité analytique, a une relation fonctionnelle, avec toutes les autre structures de la filiale, le service établi la liste des informations qui lui sont nécessaires, les systématisés dans des documents qui sont réunis périodiquement aux services concernés.

L'information systématisée, est ensuite renvoyée aux différentes structures, avec les résultats et les analyses.

3. Département d'exploitation

(R.E.X) : « Responsabilités d'exploitation » :

➤ **Service de production :**

C'est un service qui s'occupe exclusivement du tenu, de la mouture .La principale mission est de veiller sur la production des produits, ainsi que leur mise en stock.

➤ **Service maintenance :**

Il est chargé de l'entretien de l'équipement (entretien curatif, entretien préventif).

➤ **Service approvisionnement :**

Il doit mettre à l'exploitation de la filiale toutes les matières et fournitures qui doivent servir à l'exploitation. Son rôle est d'acheter les matières premières, les pièces de rechanges, les emballages et toute autre fourniture (fournitures de bureau...).

➤ **Service gestion des stocks :**

Le but de ce service est d'éviter toute rupture des stocks, de minimiser au mieux l'immobilisation des stocks et de favoriser les conditions de tenue des stocks. Le service gestion des stocks comprend deux sections :

a) Section réception et magasins :

Elle est chargée du contrôle quantitatif ainsi que du stockage des marchandises des matières premières réceptionnées.

b) Section agréage :

Elle est chargée de la réception des blés durs et tendres, dont la capacité maximale de stockage est 129000QX.

4. Département Marketing et commerciale :

Ce département est composé de deux services :

➤ **Service Marketing :**

Il s'occupe de l'étude du marché et la production des ventes des produits fabriqués par l'entreprise (semoule, farine et autre sous-produits).

➤ **Service commerciale :**

Il représente la dernière étape de l'activité, il est chargé de commercialiser les produits finis de la filiale.

On peut dire que l'entreprise Moulins de la Soummam occupe une superficie très importante. Comme elle dispose d'un chiffre d'affaire important, en plus de sa zone d'implantation stratégique. Les Moulins de la Soummam est l'une des anciennes entreprise de Bejaia.

Chapitre 02 :

objectifs de la

formation

I-Analyse des données :

Le présent chapitre est consacré à l'analyse des entretiens au cas par cas.

Cette méthode consiste à relater l'ensemble des idées recensées sur le même cas sur tous les thèmes, puis de passer un autre cas.

Cas N°1 :

- Age : 32 ans
- Niveau d'instruction : Ingénieur en transformation de céréales
- Ancienneté : 02 ans
- Catégorie socioprofessionnelle : cadre

1-Bénéfice de la formation :

Ce cadre technique affecté à la transformation des céréales a suivi une formation dans le domaine de la gestion de qualité. Il y a une méthode dite H.A.C.C.P qui consiste à déceler les situations à risques et de mettre en place des mécanismes pour les éviter. Cette méthode fait partie intégrantes du management de la qualité pour aller jusqu'à la certification. Ce cadre a bénéficié également d'une formation de meunerie.

Il dit : «En ma qualité d'ingénieur en céréales j'ai bénéficié d'une formation sur la méthode H.A.C.C.P qui consiste à identifier les risques alimentaires pour les éviter ou corriger les erreurs du processus. J'ai également, suivi une formation d'auditeur pour devenir un élément du pilotage du système de management qualité. C'est à dire participer à la mise en place de la démarche qualité de l'entreprise et aboutir à la certification à la norme ISO 9001 version 2008.»

2-Type de formation suivie (Objectifs) :

Les objectifs de la formation sont de plusieurs types, le plus courant est l'adaptation au poste pour les nouvelles recrues ou dans le cas d'un changement de poste. En tout cas comme son nom l'indique l'adaptation veut dire assimiler une situation nouvelle et l'accepter. Dans le présent cas, ce jeune cadre a suivi les formations en vue de faciliter son intégration dans un premier temps et dans un deuxième temps pour évoluer dans son poste de travail.

Il dit : « les objectifs visés par la formation sont différents. Au début l'ai bénéficié d'une formation alors que j'étais encore nouveau. Le but est de faciliter mon intégration. Puis une fois intégré, la deuxième formation était de connaître les techniques de management de la qualité et évoluer dans ce poste »

3-Nature des formations :

Dans le présent cas, les formations suivies sont de deux natures différentes, à savoir : les séminaires et les formations professionnelles qualifiantes.

Il dit à ce sujet « J'ai suivi un séminaire sur la méthode H.A.C.C.P puis une formation qualifiante en transformation de blé (Meunerie) et une autre sur l'audit interne»

4-Durée des formations :

Les formations suivies peuvent être de courte durée, de moyenne ou de longue durée, se sont les objectifs recherchés qui dictent la durée des formations. Le présent cas a suivi des formations de : 155 jours dans la meunerie, 21 jours pour l'apprentissage de la méthode HACCP et 5 jours pour devenir auditeur.

Il dit : « *Pour la formation de meunerie, la durée est de 155 jours, la formation sur la méthode HACCP est de 21 jours et celle d'auditeur est de 05 jours. Pour cette dernière c'est une formation très précise avec un objectif clair : Former des auditeurs, c'est-à-dire des contrôleurs internes des procédures qualité. »*

5-Appréciation de la politique de formation de l'entreprise :

Le présent cas juge les formations suivies au niveau de l'ERAD Sétif insuffisantes. Pour cet enquête compte tenu du niveau d'instruction assez limité des travailleurs, l'entreprise doit le compenser par la formation continue.

Il confirme : « *Compte tenu de niveau intellectuel des travailleurs anciens, qui est assez limité, l'ERAD ne fait pas assez pour les former. Je trouve que la formation en général est insuffisante pour réduire les écarts entre les tenants de poste et les exigences de poste »*

a-Formation et efficacité au travail :

A travers cette question l'objectif était de savoir si la formation a été bénéfique pour le travailleur qui la suivi, et pour l'entreprise. Dans ce cas, l'objectif est de vérifier dans quelle mesure l'efficacité au travail s'est améliorée. Pour le présent cas, il estime que les différentes formations qu'il a suivi se sont répercutées positivement sur son efficacité au travail :

«C'est normal que la formation influe, après chaque formation nous obtenons des idées nouvelles que l'on applique sur le terrain. Finalement l'efficacité se trouve renforcée »

b-Application des connaissances acquises lors des formations :

Dans le présent cas, l'enquêté a mis en application sur le terrain, il a suivi des formations de meunerie, de méthode HACCP et d'audit. L'objectif des deux dernières était d'aboutir à la certification au système de management qualité avec un système codifié de pilotage du projet. Donc ce sont des formations pragmatiques directement appliquées sur le terrain.

« C'était le but, quand l'entreprise fait appel aux méthode HACCP, ou auditeur c'est pour faire partie de l'équipe de pilotage de la mise en place du management qualité. Ce sont des formations précises pour des objectifs précis »

c-Formations et apports d'un plus aux services :

Le présent cas a apporté un plus dans le domaine de la qualité. Il a contribué à la mise en route de cette démarche de management, au même temps la communication avec les collègues et les subordonnées s'est améliorée :

«La formation a apporté un grand plus à mon service, voire même à toute l'entreprise. Elle a permis de mettre en place un système de management qualité. Sur le plan personnel elle m'a appris à communiquer, la formation nous aide à améliorer notre comportement »

d-Formations complémentaires et formations initiales :

Souvent la formation vise à améliorer l'adéquation entre la formation initiale suivie par le tenant du poste et l'emploi qu'il doit assurer au sein de l'entreprise. Dans ce cas précis la formation d'adaptation était nécessaire pour compléter la formation de base du cadre.

«Les formations ont pour but de mettre à jour les connaissances acquises ou d'apporter des connaissances nouvelles non assurées à l'université. J'ai déjà expliqué que la formation audit et HACCP. N'est pas acquise à l'université ».

e-Application des connaissances acquise sur le terrain :

Il y a des formations directement applicables sur le terrain, dans certain cas se sont des formations sur le poste ou des formations manipulation. Il y a d'autres qui améliorent le savoir sans être appliqué juste après la formation, dans le présent cas, il y a des formations suivies d'applications (Management qualité, audit et HACCP)

6-Formation et adaptation au changement technique et socioéconomique :

La formation a également des objectifs de s'adapter ou de conduire des changements socioéconomiques ou techniques. Se sont des formations qui ont objectifs de maîtriser des procédés techniques ou des installations nouvellement acquises. Elles peuvent être également des formations induites par des évolutions scientifiques ou liées aux nouvelles technologies de l'information et de la communication « NTIC ».

« Dans mon cas, j'ai suivi des formations dans le but d'améliorer la qualité du produit et de la gestion»

7-Formation et développement des compétences :

Le présent cas confirme la proposition selon laquelle « la formation est un outil de développement et de compétences ». En effet les formations qu'il a suivi l'ont aidé à améliorer à la fois son savoir, mais aussi son savoir faire et son comportement :

« Oui c'est le but, la formation améliore la compétence, dans se sens elle complète la formation, apporte des connaissances nouvelles. La formation nous aide à se sentir à l'aise dans notre peau et e mieux communiquer avec les subordonnés et les collègues »

Pour résumer, nous pouvons dire que la formation suivie par ce cadre en transformation des céréales, avait pour objectif initial de compléter sa formation de base pour la rapprocher du métier de l'entreprise de Meunerie, puis de développer une compétence particulière qui était le management de la qualité pour aboutir à la certification ISO. Ce type de formation est pragmatique et dictées par les procédures de mise en place des processus. C'est la norme elle même qui dicte le contenu et la nature de ces formations. La formation a amélioré les compétences de ce cadre.

Cas N°02 :

- Age : 32 ans
- Niveau d'instruction : Licence documentaliste archiviste,
- Ancienneté : 02 ans
- Catégorie socioprofessionnelle : cadre

1-Bénéfice de la formation :

Le présent cas a bénéficié d'une seule action de formation. Il convient de signaler que c'est un cadre qui a deux ans d'ancienneté.

«Oui j'ai bénéficié d'une formation intitulée audit de la qualité interne et le contrôle de gestion »

2-Type de formation suivie (Objectifs) :

A travers cette question nous voulons savoir dans quelle catégorie cette formation se situe, est elle destinée à l'adaptation au poste, à développer des compétences ou à l'évolution de l'emploi. Le présent enquêté soutient que la formation est destinée à développer ces compétences

«La formation a pour but de développer mes compétences».

3-Nature des formations :

La formation de cet enquêté était la participation à un séminaire. C'est donc une formation extérieure à l'entreprise assurée par un organisateur externe.

« J'ai assisté à un séminaire, organisé par une boîte d'événementiel à Alger avec prise en charge ».

4-Durée des formations :

Les formations se déclinent sous forme de séminaires et sont souvent de courte durée, généralement de 01 à 06 jours. Il dit : «*La durée était de 05 jours* »

5-Appréciation de la politique de formation de l'entreprise :

Le présent cas apprécie favorablement la pratique de la formation au sein des moulins de la Soummam. Il estime que l'entreprise fait de la formation une nécessité incontournable pour améliorer les connaissances, maîtriser et développer les méthodes de travail

Il déclare : « *Oui les moulins ont une bonne politique de formation, qui consiste à aider les cadres à maîtriser les tâches du poste occupé* »

a-Formation et efficacité au travail :

Notre enquête confirme que la formation contribue favorablement à l'amélioration de l'efficacité au travail. En ce sens qu'elle permet de maîtriser le travail et de répondre aux exigences dictées par le management de la qualité.

Nous assistons dans le cas de l'ERAD à une démarche de l'entreprise orientée sur la satisfaction des clients, elle s'est certifiée aux normes de management qualité ISO 9001 version 2008. Cette démarche dicte entre autre la nécessité de former tous les intervenants dans la chaîne de décision.

« *La formation permet de maîtriser le travail et de répondre aux exigences de la qualité. En effet, lors de la démarche de la certification, chaque poste impliqué dans le processus doit maîtriser ses tâches et ses enregistrements, pour cela il faut former tous les intervenants dans les processus impliqués dans le management* »

b-Application des connaissances acquises lors des formations :

Le présent cas a mis en application des connaissances acquise à l'occasion de la mise en place de la démarche de certification. À l'occasion de l'audit interne.

« J'ai appliqué les connaissances lorsque l'entreprise a lancé l'audit interne »

c-Formations et apports d'un plus aux services :

Ce cas estime que la formation n'a pas apporté un plus à son service car ce n'est pas une formation spécialisée de nature à l'aider dans son travail :

«Non la formation n'a pas apporté un plus pour mon service car ce n'est pas une formation dans mon domaine de travail »

d-Formations complémentaires et formations initiales :

Le présent cas a suivi une formation de licence en bibliothéconomie c'est-à-dire la gestion des documentations, des salles de bibliothèque et l'analyse des documents en général. Selon l'enquête la formation était trop théorique, pour être efficace dans son travail. Donc, sa formation initiale nécessite la pratique mais aussi des formations complémentaires.

« A l'université nous avons acquis des bagages théoriques sur les méthodes d'archivages et la gestion économique des documents et autre bibliothèques, mais c'était trop théorique, nous n'avons pas manipulé des vrais documents ni gérés des espaces d'archivage. En réalité il suffit de pratiquer pour être efficace, mais c'est préférable de faire des formations complémentaires en rapport avec les aspects spécifiques de l'entreprise »

e-Application des connaissances acquise sur le terrain :

Le présent enquêté a suivi une seule formation dans le domaine de l'audit interne, qu'elle a tout de suite mis en œuvre pour participer à la mise en place du système de management de la qualité.

Elle confirme : « *Dans le cadre de la certification à la norme ISO, j'ai suivi une formation d'audit interne et contrôle de gestion, je l'ai mise en application à l'occasion de la mise en place des processus liés à mon travail* »

6-Formation et adaptation au changement technique et socioéconomique :

Dans le présent cas, le changement technologique consiste en introduction de l'outil informatique, en effet avant, les enregistrements des documents étaient entièrement manuels. Maintenant une grande partie des tâches sont informatisées.

« *Dans mon service avant tout ce faisait à la main, l'enregistrement des documents, l'organisation des archives...etc. A présent, il y a des enregistrements et des circuits de documents informatisés. Je n'ai pas suivi de formations spécifiques, mais juste l'apprentissage des logiciels* »

7-Formation et développement des compétences :

Notre enquêté confirme que la formation est un outil de développement des compétences, elle confirme que cette dernière permet de développer aussi bien le savoir être que le avoir faire :

«La formation est un outil pour développer le savoir être et le savoir faire »

En résumé nous pouvons dire que le présent cas, archiviste documentaliste au sein des moulins de la Soummam a bénéficié d'une formation unique dans la domaine de l'audit interne et du contrôle de gestion, cette formation à pour objectif, la mise en place d'une politique de management qualité qui dicte la nécessité de former les gestionnaires des processus. Elle juge la formation efficace.

Cas N° 03 :

- Age : 34 ans
- Niveau d’instruction : Licence en sciences financières
- Ancienneté : 05 ans
- Catégorie socioprofessionnelle : cadre (Chef de service comptabilité et finance)

1-Bénéfice de la formation :

L’entreprise Moulins de la Soummam semble organiser des actions de formation en cas de nécessité notamment dictée par la réglementation algérienne. En effet la loi a introduit l’obligation de changer les normes de tenue de la comptabilité au sein des entreprises algériennes. Elles ont basculé vers les nouvelles normes de la comptabilité dites IAS/IFRS.

De ce fait l’ancien plan comptable doit être abandonné à une date arrêtée.

Mustapha dit : « *J’ai bénéficié d’une formation aux nouvelles normes comptables et financières dite IAS/IFRS. L’Algérie a adopté cette nouvelle norme inconnue, d’où la nécessité de former des comptables à la maîtrise de ces normes* ».

2-Type de formation suivie (Objectifs) :

Dans ce genre de situation, la formation est destinée à s’adapter à la réglementation en vigueur (adaptation au poste) pour lequel il y a d’autres exigences de savoir.

3-Nature des formations :

La formation est assurée par un organisme extérieur spécialisé sous la forme de formation qualifiante, se sont aussi des formations pragmatiques destinées à inculquer un savoir faire pointu aux apprenants. Dans ce cas précis il s'agit d'une norme de tenue de la comptabilité rendue obligatoire par a loi.

Il dit « *La formation est de type qualifiante* »

4-Durée des formations :

La durée est dictée par l'organisateur et correspond à la période nécessaire à la maîtrise d'une technique. Dans le présent cas elle est de 05 semaines, notre cas confirme : « *C'est l'organisme formateur qui a fixé la durée à 05 semaines. La formation s'est déroulée dans un établissement spécialisé, avec l'obligation de résultat, d'aboutir à la maîtrise des nouvelles techniques comptables. Ce sont des séminaires suivi de cas pratiques*».

5-Appréciation de la politique de formation de l'entreprise :

Notre enquête émet une opinion assez défavorable de la formation au sein des moulins de la Soummam, il l'a jugé irrégulière et de qualité moyenne. L'analyse qu'il en fait : « *La formation est loin d'être permanente elle est juste moyenne, et irrégulière, dictée par la seule nécessité* »

a-Formation et efficacité au travail :

Le présent cas est caractéristique d'une formation pour mettre en place un système nouveau introduit par la loi, notre enquêté déclare d'une façon laconique :

« Oui, elle est efficace pour basculer le système de la comptabilité nationale (PCN) vers le nouveau système. SCF (nouvelle norme IAS/IFRS) ».

b-Application des connaissances acquises lors des formations :

Le présent cas a directement mis en application les nouvelles connaissances acquises par la formation à savoir dit-il : *« la mise en place de comptabilité selon les normes IAS/IFRS ».*

c-Formations et apports d'un plus aux services :

L'enquêté reconnaît que la formation suivie a apportée des améliorations au service. *« Oui les formations permettent d'être à jour avec les exigences imposées par le poste du travail ».*

d-Formations complémentaires et formations initiales :

En effet la présente étude a mis en évidence la nécessité d'une formation complémentaire pour mettre en adéquation la formation universitaire avec le poste de travail occupé. En effet la formation universitaire est généraliste elle traite de l'économie des entreprises et de la gestion en général. Le poste de travail nécessite une spécialisation dans des tâches précises selon des normes précises. De même la formation universitaire n'est pas à jour par rapport à la réglementation en vigueur. D'où que la formation complémentaire apporte cette mise en conformité avec les lois et règlement en vigueur en Algérie.

« Oui, c'est nécessaire de suivre des formations complémentaires car l'université n'est pas dans la précision. La formation ne correspond pas à une entreprise précise, mais surtout la formation de base n'est pas en adéquation avec la loi ».

e-Application des connaissances acquise sur le terrain :

Nous avons à faire des cas caractéristiques de mise en application des normes suite à des changements de lois. La formation est très pointue et pragmatique et vise essentiellement à mettre en place les nouvelles règles.

« Oui, j'ai tout de suite mis en pratique les nouvelles connaissances issues de la formation aux nouvelles normes IAS/IFRS ».

6-Formation et adaptation au changement technique et socioéconomique :

Il ne s'agit pas de nouvelles technologies mais plutôt de nouvelles normes dictées par la loi.

Oui dit notre enquête *«C'est primordial, il faut mettre en place des nouvelles normes comptables et financières adaptées en Algérie »*

7-Formation et développement des compétences :

La compétence au sens de la présente étude est l'amélioration du savoir faire et du savoir être. La formation entraîne forcément des modifications favorables de ces paramètres, à ce titre : La formation permet de se perfectionner c'est à dire devenir plus spécialisé, maîtriser les tâches du poste mais également de s'adapter au poste de travail avec une rapidité et efficacité.

Le présent cas est caractéristique d'une formation spécialisée en vue de répondre à des nouvelles normes dictées par la loi. Il s'agit des nouvelles règles de tenue de la comptabilité appelées les normes IAS/IFRS.

Cas N°04 :

- Age : 45 ans
- Niveau d'instruction : Moyen
- Ancienneté : 25 ans
- Catégorie socioprofessionnelle : Agent de maîtrise (chef de quart)

1-Bénéfice de la formation :

Le présent cas, agent de maîtrise dans le cœur du métier de l'entreprise, qui est la transformation de blé, a bénéficié d'une formation dans le domaine spécialisé en rapport avec la fonction de production « Meunier ». La pratique de la formation au sein de les moulins de la Soummam est orientée sur le métier de base de l'entreprise avec des objectifs d'amélioration de la production.

« En ma qualité de chef de quart, c'est-à-dire chef d'équipe, mon métier est la meunerie, c'est pourquoi la société m'a assurée une formation dans le domaine de la trituration du blé (la meunerie) »

2-Type de formation suivie (Objectifs) :

Ce type de formation a pour objet principal l'amélioration du savoir faire. Notre enquête confirme

« La formation est destinée au développement des compétences ».

3-Nature des formations :

Dans ce cas cette formation professionnelle qualifiante, sous forme de formation de manipulation suivie de conférences.

« C'est une formation qualifiante avec de la pratique et des conférences, elle s'est déroulée dans un centre de formation à Boumerdes »

4-Durée des formations :

C'est une formation de moyenne durée, 21 jours. L'enquêté déclare : « *C'est une formation de moyenne durée (21 jours) alternant la pratique et les conférences sur le blé et sa transformation* »

5-Appréciation de la politique de formation de l'entreprise :

Au sein des moulins de la Soummam, notre enquêté la juge insuffisante en nombre d'action et en qualité

Il dit : « *La pratique de la formation es insuffisante en fréquence du nombre d'action et en qualité* »

a-Formation et efficacité au travail :

Dans le présent cas, il s'agit d'une formation pratique dont l'objectif est d'améliorer l'efficacité au travail en qualité et en quantité, pour résister à la concurrence féroce dans ce domaine.

« *Oui, la formation permet de maitriser le poste de travail et de progresser en efficacité et en rapidité d'exécution* »

b-Application des connaissances acquises lors des formations :

La formation de meunerie a un contenu technique précis qui est d'inculquer aux apprenants à maitriser les techniques de transformation du blé. Elle est assurée par des cadres chevronnés qui connaissent bien la matière et ses dérivés. A la fin de la formation, il ya une évaluation à froid qui consiste à apprécier le rendement des bénéficiaires de la formation.

« Bien sûr, juste après la formation, on nous demande de mettre en pratique, le chef de département évalue par la suite la qualité des produits après formation pour chaque équipe »

c-Formations et apports d'un plus aux services :

L'amélioration introduite par la formation apporte toujours un plus au service. Dans le cas de la formation de meunerie elle permet d'améliorer les processus de fabrication et par la même la qualité des produits.

« La formation de meunerie, comporte des contenus intéressants, elle nous aide à connaître le blé et le transformer. Cela se répercute sur la qualité des semoules et farines »

d-Formations complémentaires et formations initiales :

En réalité, il faut également selon cet enquêté que la formation soit continue. Il fait une comparaison avec l'ancienne politique de l'ERAD où la formation était le pilier de la gestion de l'entreprise, selon cet enquêté durant les années antérieures l'entreprise de les moulins de la Soummam envoyait les travailleurs en formation, ce qui leur permettait d'augmenter leur niveau intellectuel et d'aspirer à des postes supérieurs.

Il dit : *« Avant les moulins de la Soummam avait une politique de formation très ambitieuse, beaucoup de cadres sont formés par la société. Ils étaient détachés à l'INPED (institut national de la productivité et développement) avec finalité d'obtenir des diplômes de perfectionnement en gestion des entreprises (CPGE) ou un autre (diplôme de perfectionnement en gestion des entreprises (DPGE)). Les directeurs des moulins sont issus de ces formations »*

e- des connaissances acquises sur le terrain :

Les formations initiées par les moulins de Sidi Aiche sont destinées à l'application, c'est le cas de la formation qualifiante de meunerie.

« Oui, nous appliquons directement ce que nous apprenons, notamment à mieux connaître le blé, les moyens de stockage ainsi que les résultats de la transformation. Il y a beaucoup de conseils pratiques applicables ».

6-Formation et adaptation au changement technique et socioéconomique :

En effet, il arrive à l'entreprise de moderniser les équipements ou d'apporter des modifications techniques aux processus de fabrication. Ce genre de situation est accompagné des actions de formations appropriées.

« L'entreprise a acquis des équipements et modernisé d'autres processus de fabrication, la formation est toujours organisée en parallèle avec ses changements »

7-Formation et développement des compétences :

C'est l'objectif même de la formation, dans le présent cas il s'agit de formation combinée d'amélioration du savoir théorique par les communications d'experts et de conseils pratiques qui améliorent le savoir faire.

Il dit *« Justement la formation développe la maîtrise de la matière et des techniques, on apprend des choses ».*

Cas N°5 :

- Age : 36 ans
- Niveau d'instruction : Licence en droit + CAPA
- Ancienneté : 04 ans
- Catégorie socioprofessionnelle : Cadre (Conseiller juridique)

1-Bénéfice de la formation :

Il a bénéficié de deux formations l'une relative au recouvrement des créances et l'autre à l'audit. Comme nous l'avons analysé dans les cas précédents, la démarche des moulins de Sidi Aiche est de planifier des formations adaptées au poste de travail. Pragmatique, elle crée des formations pour renforcer l'efficacité au poste.

« Oui j'ai bénéficié de 02 formations l'une consacrée au recouvrement des créances, qui fait partie de mes attributions. En effet, en ma qualité de juriste, c'est à moi qu'incombe la tâche de recouvrer les créances de l'entreprise. Le recouvrement se fait par la voie amiable d'abord, le cas échéant, je fais recours à la voie judiciaire. La deuxième formation est destinée à connaître les procédures de management qualité. Je participe à la mise en place de la certification ISO, car moi-même je gère des processus impliqués dans la satisfaction client »

2-Type de formation suivie (Objectifs) :

Les formations suivies par cet enquêté sont de deux types, l'adaptation au poste car en étant juriste il a étudié le droit en général (administration et pénal) et dans sa fonction actuelle il doit connaître le droit commercial et le droit du travail. Sa formation sert à s'adapter. Le deuxième type est pour développer des compétences pointues dans le poste de travail.

Il dit : « A l'université, nous avons suivi une formation généraliste sur le droit pénal et le droit administratif, sans connaître des procédures précises. Mon poste de travail nécessite beaucoup plus la connaissance des contrats et marchés ainsi que le droit commercial »

3-Nature des formations :

Se sont des formations externes sous la forme de séminaires.

4-Durée des formations :

Elles sont d'une durée assez courte de 03 jours.

5-Appréciation de la politique de formation de l'entreprise :

Les formations initiées par les moulins de Sidi Aiche sont positivement appréciées par l'enquêté. En effet, l'entreprise choisit des thèmes en rapport avec ses besoins réels.

Il confirme « Les formations organisées par les moulins de la Soummam sont bénéfiques aux travailleurs et à l'entreprise, qui les choisit en fonction des préoccupations réelles ».

a-Formation et efficacité au travail :

La formation menée avec des objectifs clairs avec des partenaires compétents entraîne forcément une amélioration dans l'efficacité. Plusieurs cas peuvent se présenter : Soit la formation est de nature technique tel que la conduite d'une machine industrielle, l'efficacité est visible immédiatement. Par contre si la formation est de type administratif, l'efficacité ne se voit pas immédiatement.

«Ça dépend des formations, il y a celles dont l'efficacité est immédiate telle que les formations techniques. Il y a d'autres où l'efficacité s'améliore progressivement et nécessite beaucoup de temps pour que l'efficacité soit perceptible »

b-Application des connaissances acquises lors des formations :

Dans le présent cas, notre sujet est déjà formé en tant qu'avocat mais les formations lui permettent de connaître les problèmes spécifiques à l'entreprise et les procédures pratiquées. Notre sujet a eu l'occasion d'appliquer les recommandations issues de plusieurs séminaires au tout au moins d'être attentif à éviter des erreurs.

« Je suis avocat, je pouvais même ouvrir mon cabinet, mais certains séminaires comportent de bons conseils, des astuces en quelque sorte qui permettent d'être opérationnel ou tout au moins éviter les erreurs ».

c-Formations et apports d'un plus aux services :

L'amélioration de l'efficacité au travail entraîne quelquefois un gain de temps à l'entreprise. Sur le plan du comportement aussi, ça augmente la confiance en soi et de meilleures relations avec les collègues.

d-Formations complémentaires et formations initiales :

Notre enquête confirme que la formation complémentaire doit être une continuité de la formation de base.

Il dit *« Oui, mais la formation complémentaire doit rester dans le domaine des études initiales. Le changement d'orientation n'est pas évident ».*

e-Application des connaissances acquise sur le terrain :

Notre sujet cite les mêmes exemples. Il applique les conseils issus des séminaires et surtout les à éviter, car dit-il *« Les formateurs sont souvent des experts qui jouissent d'une grande expérience, il y a toujours des conseils utiles à mettre en pratique. En tout cas, nous apprenons avec eux les à éviter ».*

6-Formation et adaptation au changement technique et socioéconomique :

Le juriste doit surtout surveiller les changements de lois. Il y a une veille réglementaire permanente. Etant conseiller juridique notre cadre doit être à la page.

« En ma qualité de conseiller juridique, je dois veiller à m'informer de toute modification de la réglementation dans les domaines qui intéressent l'entreprise. S'il y a des formations dans ce sens, c'est intéressant »

7-Formation et développement des compétences :

Notre enquête soutient l'idée que la formation développe les compétences qui intéressent l'entreprise d'une façon plus pointue.

Il dit *«Oui la formation permet de se spécialiser dans les préoccupations de l'entreprise et d'augmenter son savoir dans le domaine spécifique que l'on n'a pas étudié à l'université »*

Cas N° 06

- Age : 29 ans
- Niveau d'instruction : Licence en science commerciales
- Ancienneté : 04 ans
- Catégorie socioprofessionnelle : Cadre (Inspectrice principale des ventes)

1-Bénéfice de la formation :

L'enquêtée a bénéficié des actions de formations au sein des moulins de sidi aiche en rapport avec son poste de travail directement ou indirectement.

Elle dit au sujet de ses formations

«Des formations de courte durée sous la forme de séminaires sur les thèmes suivants :

les contrôle de gestion : l'objectif de l'entreprise est de renforcer le savoir faire de l'inspectrice des ventes en lui inculquant de notions de contrôle de gestion et comment déceler les mauvais comportements ainsi que les risques de malversation, mais surtout à tenir un tableau de bord de sa fonction par le renseignement de tableaux statistiques.

La méthode HACCP : c'est une formation qualifiante de courte durée pour apprendre les risques en matière alimentaire et les à éviter. C'est une méthode suivie de certification ou non. Dans le cas des moulins, l'entreprise est certifiée.

La distribution : c'est une formation pratique sous forme de séminaire sur les réseaux de distribution et les procédures de gestion commerciale »

2-Type de formation suivie (Objectifs) :

Ces formations visent le développement des compétences. En réalité, il est clair qu'elles visent à rattraper les lacunes enregistrées au recrutement et au recul du niveau des universitaires algériens.

Force est de constater qu'à la sortie de l'université, les nouveaux salariés n'ont aucun savoir faire. D'où que l'organisme employeur doit compenser la faiblesse de niveau par la formation.

« Oui la formation est destinée à développer des compétences, mais surtout à faire son travail convenablement car l'université ne nous a pas appris des choses pratiques d'où que l'entreprise est obligée d'initier des formation ».

3-Nature des formations :

Au sein des moulins, il n'y a pas d'école, et n'y a pas de formateurs d'où que les formations se déroulent à l'extérieur sous la forme de séminaires organisés par les écoles de gestion privées ou des organisateurs d'évènement.

4-Durée des formations :

Il y a des durées différentes. Cela varie d'une formation à une autre. Il y a une formation de 25 jours HACCP et une formation de 06 jours contrôle de gestion.

C'est ce que dit *«Les durées de formation sont variables, l'une de 25 jours et l'autre de 06 jours ».*

5-Appréciation de la politique de formation de l'entreprise :

Cette enquête dénonce la politique de la formation pratiquée par l'entreprise

Elle dit « La formation est insuffisante »

a-Formation et efficacité au travail :

Cette enquêtée estime que la formation n'a pas contribué à l'amélioration de son efficacité au travail car elle n'est pas directement liée au poste de travail occupé.

« Non, la formation n'a pas apporté une amélioration de l'efficacité car elle n'est pas en relation directe avec mon travail. C'est vrai qu'il y a eu une formation sur le contrôle de gestion mais ne concerne pas la fonction commerciale qui est la mienne. De même le secteur des céréales a ces contraintes spécifiques, donc la formation doit être adaptée »

b-Application des connaissances acquises lors des formations :

Dans ce cas précis, les formations sont destinées à être appliquées directement. La formation H.A.C.C.P par exemple a pour but d'aider les intervenants à mettre en place des procédures de certification à la norme ISO 9001 version 2008. De même la formation de contrôle de gestion vise l'installation d'un tableau de bord et le contrôle des procédures de gestion.

« Oui, les formations suivies sont immédiatement mises en pratique au sein de l'entreprise »

c-Formations et apports d'un plus aux services :

Selon l'enquêtée, il n'y a pas d'amélioration des performances parce que, elle ne s'inscrit pas dans la même spécialité qui est le marketing et la distribution des produits.

« Non, la formation n'améliore pas l'efficacité, elle n'apporte pas grand-chose à mon service ».

d-Formations complémentaires et formations initiales :

Notre enquêtée est très critique à l'égard de la politique de formation de l'entreprise qu'elle juge inadaptée. Elle estime qu'il faut des formations complémentaires car le niveau des étudiants est faible et ne comporte pas des techniques applicables directement.

Les formations complémentaires selon elle doivent correspondre aux besoins du poste de travail.

Elle dit « C'est vrai que la formation est utile pour compléter la formation universitaire faible. A l'université, on n'apprend pas les techniques utilisées à l'entreprise. Pour être efficace, la formation doit correspondre au poste de travail »

6-Formation et adaptation au changement technique et socioéconomique :

La présente étude de cas a démontré que l'entreprise n'a pas opéré des grandes mutations techniques et technologiques. Le changement est lié à l'informatisation de certaines fonctions. Notre enquêtée s'est adapté à la gestion informatique de la fonction commerciale.

« Le seul changement technologique c'est la mise en pratique d'une gestion commerciale informatisée. La formation sur le tas permet la maîtrise de cet outil de gestion. Nous avons un informaticien qui nous aide à maîtriser un logiciel ».

7-Formation et développement des compétences :

Selon cette enquête, la formation permet de développer des compétences à condition d'être dirigée sur le poste de travail et constituer une formation dans le prolongement du métier.

« Oui, à condition que la formation soit liée à mon poste de travail. Il fallait organiser beaucoup plus de formations spécialisées dans les préoccupations de mon service. Sinon, dans la majorité des cas, c'est la pratique quotidienne qui permet de s'améliorer. Ce sont les essais et erreurs qui nous enseignent le plus ».

Cas N°07 :

- Age : 43 ans
- Niveau d'instruction : Licence en sociologie
- Ancienneté : 17 ans
- Catégorie socioprofessionnelle : Cadre (Responsable administratif et financier)

1-Bénéfice de la formation :

Ce cadre confirme avoir bénéficié de formations. La nature de cette formation est de moyenne durée dénommé NSCF (nouveau système comptable et financier) qui consiste à apprendre au comptable et au responsable financier comment mettre en place des nouvelles normes de tenue de comptabilité rendues obligatoires par la loi.

« Oui, j'ai suivie une formation dans le cadre de la mise en route d'une nouveau plan comptable dénommé la norme IAS/IFRS »

2-Type de formation suivie (Objectifs) :

La formation vise l'adaptation à de nouvelles normes. Il s'agit dans ce cas d'une formation rendue nécessaire par une obligation légale. En effet, la loi peut entraîner des changements significatifs sur l'un des aspects de la gestion. C'est le cas présent où la loi a obligée les entreprises à adopter des nouvelles règles de comptabilité avec d'autres référentiels.

« Il s'agit d'une adaptation à la loi qui a introduit un nouveau système de comptabilité tout à fait différent du plan comptable national. La formation est donc destinée à connaître les tenants et les aboutissants de cette nouvelle technique et ses applications. »

3-Nature des formations :

Dans ce cas précis, il s'agit d'une formation professionnelle qualifiante par laquelle il faut inculquer à l'apprenant tout ce qui se rapporte au sujet et introduire de nouvelles connaissances. En effet, les normes IAS/IFRS sont des normes internationales de tenue de comptabilité importées en Algérie et imposées par la loi.

« C'est une formation qualifiante. Nous apprenons à tenir la comptabilité de l'entreprise avec de nouvelles normes. En quelque sorte, nous réapprenons la comptabilité. C'est vrai qu'il y a des points communs avec le PCN mais aussi beaucoup de divergences ».

4-Durée des formations :

La durée de la formation qualifiante est de 6 mois, c'est ce que confirme l'enquêté.

5-Appréciation de la politique de formation de l'entreprise :

L'enquêté a une opinion favorable sur la pratique de la formation au sein de l'entreprise. Il dit

« Oui, les formations suivies sont bénéfiques et utiles ».

a-Formation et efficacité au travail :

Dans le présent cas, l'objectif recherché est l'efficacité sans faille. Il s'agit de modifier la tenue de la comptabilité rien que par la formation.

« Oui, la formation est directement appliquée dans mon travail. Après formation, nous sommes en mesure de mettre en place les nouvelles normes IAS/IFRS ».

b-Application des connaissances acquises lors des formations :

Il s'agit dans le cas présent d'un cas caractéristique d'une formation destinée à être appliquée avec une date fixe. En effet, la loi a fixé la date limite au 31 décembre 2009 pour que les entreprises algériennes basculent vers le nouveau système comptable et financier issu des nouvelles normes.

c-Formations et apports d'un plus aux services :

Les nouvelles normes comptables et financières apportent une meilleure qualité de l'information. Les indicateurs économiques et la valeur de la société sont plus lisibles.

« Les nouvelles normes comptables apportent une meilleure information et rend la comptabilité plus transparente et plus lisible ».

d-Formations complémentaires et formations initiales :

Notre sujet évoque une idée forte, celle de la formation continue. Pour lui, la formation n'est pas un nombre d'actions ponctuelles mais un processus continu. Il faut identifier les besoins de formation et en faire une pratique habituelle.

« Oui, la formation est absolument nécessaire, il faut former le personnel durant toute la carrière. Cela doit être la fonction principale de l'entreprise. »

e-Application des connaissances acquise sur le terrain :

Ce sujet est déjà abordé. Il y a une application directe des connaissances après formation (SCF).

6-Formation et adaptation au changement technique et socioéconomique :

Dans ce cas, il s'agit beaucoup plus d'une formation d'adaptation à un changement de réglementation introduit par la loi

« Dans notre cas, il s'agit d'une loi qui nous oblige à adopter un nouveau système comptable et financier » il ajoute « la formation permet d'améliorer le niveau de compétences et la productivité au travail par la réduction du cout et l'augmentation de l'efficacité ».

Cas n°08 :

- Age : 30 ans
- Niveau d'instruction : Bac+3
- Ancienneté : 05 ans
- Catégorie socioprofessionnelle : Cadre (Inspecteur marketing)

1-Bénéfice de la formation :

L'enquêté a bénéficié d'une formation directement liée à la gestion de la qualité des produits alimentaires. La méthode HACCP qui veut dire en résumé l'identification des cas critiques et la limitation des risques. Cette méthode est suivie d'une certification de l'entreprise à la norme de management qualité ISO 9001/ 2008.

« J'ai suivi deux formations, la première est intitulée la méthode HACCP, la deuxième l'audit qualité selon la norme ISO 9001 Version 2008. L'objectif de ces formations est de participer à l'équipe de pilotage de la certification de l'entreprise à la norme ISO. »

2-Type de formation suivie (Objectifs) :

Comme il a été évoqué précédemment, il s'agit de former des cadres pour une compétence bien particulière dictée par une norme. Ce type de formation dicté par des impératifs extérieurs est régi par la norme elle-même à laquelle on veut se certifier.

«Oui, le but est de développer des compétences mais surtout, la formation est destinée à mettre en place une norme de management qui est la norme ISO 9001 version 2008, cette norme prévoit un comité de pilotage dont je fais parti. C'est aussi une formation professionnelle avec un résultat à la clé ».

3-Nature des formations :

La formation est qualifiante dictée par une norme qui en précise le déroulement et le contenu.

4-Durée des formations :

La durée de la formation est également dictée par l'organisme extérieur qui en fixe la durée, le contenu et les méthodes pédagogiques. La norme dicte les grandes lignes des ces formations de pilotage mais laisse une marge de manœuvre aux organisateurs.

5-Appréciation de la politique de formation de l'entreprise :

L'enquête n'émet pas d'avis sur ce sujet.

a-Formation et efficacité au travail :

S'agissant de formations spécifiques avec objectif précis, son efficacité s'apprécie à travers la satisfaction de l'objectif. C'est le cas de la formation d'auditeur interne, elle doit aboutir à la maîtrise des processus et des circuits de documents.

« L'objectif même d'une formation d'audit est la maîtrise des documents et des processus. Dans le cas de mon poste de travail, j'intervient dans la relation client, aussi, je dois améliorer et suivre les réclamations et apporter des corrections ».

b-Application des connaissances acquises lors des formations :

L'objectif des formations dictées par des normes de management qualité est d'être appliqué sur le terrain en vue de la certification

«Je confirme, nous avons appliqué les connaissances acquises lors de la formation qui sont en réalité des consignes et des conduites à tenir si on veut être certifié. Il y a un organisme accompagnateur qui fixe le calendrier et les modalités de mise en œuvre ».

c-Formations et apports d'un plus aux services :

Le présent cas est caractéristique d'une amélioration continue prévue par une norme de management qualité. Il s'agit de l'essentiel même de la certification. Etant chargé du marketing, notre enquêté doit améliorer la satisfaction client.

« Heureusement, c'est l'essence même du management qualité car c'est avant tout la recherche permanente de la satisfaction du client. »

d-Formations complémentaires et formations initiales :

L'enquêté juge les formations complémentaires absolument nécessaires. C'est selon lui un moyen de correction des anomalies. Si les clients sont insatisfaits par l'accueil, ou par les délais, il ne s'agit pas de sanctionner ces manquements mais de former les agents à de meilleurs comportements. La norme ISO ne sanctionne pas.

« C'est vrai, il faut des formation qui sont un moyen de corriger les erreurs. Si le client n'est pas satisfait, il faut former le personnel à corriger son comportement. C'est ça le but ».

6-Formation et adaptation au changement technique et socioéconomique :

Dans la présente étude de cas, la formation est destinée à un changement de méthode de travail pour se conformer à une norme dont les protocoles et les règles sont fixées à l'avance. Il ne s'agit pas d'un changement technique mais de méthode de gestion.

Il confirme «*Les formation d'auditeur et de management qualité on pour objet de mettre en place une norme. Oui, c'est une forme d'adaptation au changement* ».

Cas n°09 :

Entretien avec le chef de service formation

(Etude de documents) :

La pratique de la formation au sein des moulins de sidi aiche :

Pour connaître la pratique de la formation au sein des moulins de la Soummam, nous avons également demandé au chef de service de formation de nous présenter un bilan des activités pour l'année 2011 que nous avons analysé ci-après, selon les rubriques suivantes :

1-Type de formation

2-Nombre de participants et durée des formations

3-La pratique de la formation au sein de cette entreprise

Pour des raisons de confidentialité exigée par l'entreprise le coût des formations ne sera pas dévoilé dans la présente étude.

1-Type de formation : Année de référence 2011

Les formations de courte durée : 08 actions sous forme de séminaires auprès de divers organisateurs et école de gestion.

2-Nombre de participants et durée des formations : 18 participants

Les formations de moyenne durée : 05 formations intitulées comme suit :

- Formation des cadres en meunerie : 21 jours
- Formation des agents de maîtrise en meunerie : 21 jours
- Formation mise en place H.A.C.C.P : 20 jours
- Formation en maintenance et réseau électrique : 39 jours

- Définition d'un dispositif de planification et de contrôle de gestion : 06 jours

Le nombre total de bénéficiaires des formations moyennes durées est de 53 agents

Les formations longues durées : Master en Management des entreprises

- 1 Participant : 12 mois (336 heures).

3-La pratique de la formation au sein de cette entreprise:

Il apparait à travers cette analyse du bilan que les moulins de sidi Aich ont favorisé les formations de moyenne durée allant de 06 jours à 53 jours. Ceci prouve qu'ils recherchent des formations pragmatiques dont le but d'apporter des solutions à des problématiques réelles posées à l'entreprise.

En effet, le cœur du métier de l'entreprise étant la transformation du blé, le plus grand nombre de participants est lié au thème de la formation des cadres et maîtrise en meunerie. Ceci prouve l'intérêt pour des formations à impact immédiat sur la qualité des produits et des services.

L'adaptation est également l'un des objectifs des formations. En effet à la sortie des universités et des écoles, les travailleurs ne connaissent pas le métier du blé et ses dérivés, ni la gestion en général. D'où le recours à la formation pour combler les insuffisances.

La formation destinée à l'amélioration de la gestion par une démarche de certification à la norme ISO 9001 version 2008 est largement pratiquée. Ces formations sont dictées par la norme elle-même qui donne les lignes directrice sur leur contenu et leur objectif.

De part le nombre de participants, en rapport avec l'effectif global de l'entreprise nous pouvons dire que la formation occupe une grande place au sein de la gestion des ressources humaines. Ceci s'explique en partie par l'obligation introduite par la loi algérienne de réserver un montant de la masse salariale à la formation, le cas échéant, cette somme est versée à l'Etat sous forme de taxe.

II-Les résultats obtenus par l'étude :

Le présent chapitre est destiné à faire une interprétation des résultats des études de cas. Cette dernière est consacrée à faire part de la pratique des entreprises publiques algériennes en matière de formation. De même de vérifier des hypothèses émises au départ.

Pour des raisons méthodologiques évidentes, il s'agit de traiter les informations et les opinions qualitativement et non par des calculs statistiques inopérants. En effet, la taille de l'échantillon (09 cas) ne permet pas de tirer des conclusions pertinentes en se basant sur les statistiques.

Toutefois, la méthodologie basée sur la méthode qualitative dont l'outil principal est l'entretien ne diminue en rien la qualité et la fiabilité de la présente étude. Au contraire, s'agissant de cerner une pratique de la gestion des ressources humaines, les résultats issus de la méthode qualitative sont tout à fait probants.

II- 1 : Les données personnelles des enquêtés :

Notre étude est basée sur 09 cas suivants :

- Deux(02) ingénieurs en transformation de céréales.
- Une (01) documentaliste.
- Trois(03) chefs de services, un de comptabilité, un de quart, et l'autre de formation
- Un conseiller juridique.
- Une(01) inspectrice principale des ventes.

-Un(01) responsable administratif et financier.

-Un(01) inspecteur de marketing.

II- 2 : La formation et l'adaptation

Par cette hypothèse, nous voulons vérifier si la formation au sein de l'entreprise est rendue nécessaire par la mise en adéquation entre la formation initiale (Université ou école) et l'emploi occupé. Cette interrogation est tout à fait légitime, lorsqu'on sait que la formation universitaire est loin de mettre sur le marché du travail des cadres opérationnels dans un laps de temps réduit.

L'Etat Algérien, conscient de cette carence a mis en place des dispositifs d'insertion où il paie les premières années de salaire. C'est pourquoi l'étude sur la nécessité d'adaptation s'avère cruciale. La présente étude a montré que l'adaptation au poste de travail est évoquée par plusieurs cas, que nous résumons ci-après :

La formation initiale est jugée généraliste et ne prévoit pas la résolution des problèmes propres aux entreprises algériennes. A titre d'exemple, le cas de gestionnaire des archives est édifiant, car sa formation est superficielle et loin d'être pragmatique et adaptée. De même le juriste de l'entreprise déplore, l'insuffisance de sa formation dans le domaine du droit commercial et du droit social. La formation est nécessaire pour sa mise en adéquation avec son emploi de conseiller juridique.

La formation est quelquefois de faible niveau, elle ne satisfait pas les exigences du poste, d'où le nécessité de recours aux formations complémentaires plus pointues.

La formation n'est pas orientée sur la réglementation algérienne, d'où le nécessité de la formation en vue d'apporter les compléments nécessaires pour la maîtrise des tâches du poste et des attributions des responsables.

Quelquefois, la formation devient une nécessité pour améliorer le niveau d'instruction des agents de maîtrise, voire même de certains cadres. Les enquêtés estiment dans ce cas qu'il est légitime dans une entreprise publique d'aspirer à une amélioration pour échapper à la stagnation.

La mise à niveau entre les tenants des postes et les exigences de ces derniers, n'est pas la seule préoccupation de l'entreprise. Cette conception de la formation est minimaliste, il faut plutôt viser à travers la formation des objectifs plus nobles d'amélioration continue pour tirer l'entreprise vers le haut.

L'hypothèse qui consiste à dire que la formation est destinée à favoriser l'adaptation est confirmée

II- 3 : Formation et adaptation aux changements techniques et socioéconomiques :

Cette hypothèse est inspirée du principe que l'entreprise et son environnement sont en perpétuel mouvement, voire bouleversement choisi ou imposé. C'est pourquoi il est admis que les changements entraînent des situations de décalage entre les habitudes et les routines installées et les besoins induits par les changements.

La formation est-elle le moyen de réduire ces écarts entre les habitudes acquises et les exigences imposées par le changement. La présente étude a essayé de montrer la nécessité de la formation pour l'adaptation aux changements techniques et technologiques et socioéconomiques.

Nous pouvons dire à la lumière des études de cas, que les moulins de Sidi Aiche n'ont pas connu de transformation, ni de bouleversements techniques majeures. Un seul cas a évoqué l'existence d'acquisition de nouveaux équipements et la modernisation des procédés de fabrication.

Toutefois, les formations rendues obligatoires par les changements ont été citées à plusieurs reprises.

L'entreprise a mis en place une certification à la norme ISO 9001 version 2008 qui est une méthode de management de la qualité. Elle consiste à codifier les procédures de gestion en fonction d'une norme dans les règles sont prédéfinies. Donc, la formation du personnel impliquée dans le comité de pilotage ou intervenant dans la gestion d'un processus est devenue indispensable.

L'entreprise est assistée d'un organisme accompagnateur et le certificat est délivré par un organisme habilité. Cette démarche volontaire de certification est un changement majeur dans les procédures de gestion, voire de la politique de l'entreprise qui devient désormais orientée sur la qualité et la satisfaction client. La norme elle-même exige la formation en préalable à la démarche de certification.

L'autre changement notable qui est possible grâce à la formation est l'introduction d'une nouvelle norme comptable et financière rendue obligatoire par la loi, avec échéancier fixe. Ce changement a nécessité le recours à la formation des agents comptables et responsables administratifs et financiers.

Nous pouvons dire, dans cas de figure que la formation est générée par des changements d'organisation imposés par la loi où choisi par l'entreprise.

La deuxième hypothèse est confirmée

II- 4 : Formation et développement des compétences.

Sans être une hypothèse de travail que nous cherchons à vérifier, il s'agit d'un objectif classique de la formation. Nous sommes tentés de dire que c'est un objectif évident. Notre enquête a mis en évidence cet objectif à travers plusieurs entretiens.

- Les moulins de Sidi Aiche pratiquent des formations dans le métier de la transformation du blé. Le plus grand nombre de participants est déceler dans ce cadre sous l'intitulé « Formation de meunier ». la formation pour obtenir de meilleurs produits, pour améliorer le savoir faire, n'est elle pas destinée au développement des compétences ?
- L'augmentation de l'efficacité au travail, largement évoqué par les entretiens relèvent également de la recherche permanente de développer des compétences.
- L'amélioration de la communication, de comportement, de l'acquisition des nouveaux savoirs largement évoqués par l'enquête, s'inscrit directement dans l'objectif de développer des compétences et des savoirs être.

Conclusion Générale

Conclusion générale

La présente étude sur la formation professionnelle dans l'une des entreprises publiques algériennes a largement démontré l'existence de cette pratique. Le législateur algérien l'a même rendu obligatoire en incitant les entreprises à réserver un budget de formation à cet effet, c'est pourquoi certaines entreprises préfèrent assurer des formations au lieu de verser des taxes à l'Etat à cause de cette carence. Indépendamment de l'obligation légale, la formation est l'un des piliers de la gestion de la ressource humaine. Elle est destinée à compléter la formation universitaire très souvent insuffisante et très peu pragmatique.

En effet, le temps d'adaptation est réduit par la formation. Ce décalage entre le niveau acquis et le niveau requis est appelé : l'inadéquation formation/emploi. D'où que la formation professionnelle corrige cette inadéquation. L'adaptation aux changements est également l'une des motivations clés pour former les cadres et les agents qui doivent gérer ces changements.

La présente étude sur la formation, bien qu'elle soit assez classique soulève néanmoins une approche différente qui est l'adaptation.

Les études sur la formation doivent surtout à notre sens déboucher sur des recherches plus pointues notamment comment réussir la politique de formation.

L'université doit être le lieu de réflexion où sortent des idées habilitées à changer les politiques des entreprises et à réorienter la réflexion.

La formation doit être vue comme un moyen de développement économique et social. Elle contribue à l'amélioration de la quantité et de la qualité du travail fourni, à motivation par les possibilités de promotion offertes.

Conclusion générale

Elle est une assurance contre le chômage par manque de qualification, contre la sclérose due à l'obsolescence du savoir, et contre l'inadaptation résultant de l'évolution des métiers.

Aujourd'hui plus que jamais, les dirigeants des entreprises doivent comprendre que la formation demeure dans la vie de chaque organisation, car elle permet à la fois l'épanouissement du personnel et le renforcement potentiel technique de l'entreprise.

Liste *bibliographique*

LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

Ouvrage :

- 1- A.C Martine et autres, Lexique de Gestion ,6^e Ed DOLLAZ, paris, 2003.
- 2-A.Meignant, Manager la formation in, J .M. PERRETI, Ressources Humaines, 4^eème édition actualisée, édition Vuibert, Paris, 1994
- 3-ANGERS Mauris, Initiation à la méthodologie des ressources humaines ,Ed CASBAH, ALGER, 1997.
- 4- BOTERF, Ingénierie et Evaluation des Compétences ,3^e édition d'organisation, Paris, 1999.
- 5-CADIN L.GUERIN, PIGEYER F, Gestion de Ressources Humaines, Edition DUNOD 2001.
- 6- CITEAU Jean pierre, BAREL Yvan, Ressources Humaines Principe Généraux et Cas Pratique, Edition Sirey, paris, 2008 et Edition ARMANT COLIN, 1994.
- 7- CARRE Philippe et CASSPAR Pierre, Traité des Sciences et des Techniques de Formation, DUNOD, 1990.
- 8- GUITTET André, Développer les compétences par une ingénierie de la formation, 2^e Edition, paris, 1998.
- 9-GRAWITZ, Madeline, Lexique des Sciences Humaines 1^{ère} Edition, DOLLAZ, PARIS. 2000.
- 10-MUCCHELLI Alex, Dictionnaire de méthode qualitative en science humaine et sociale, Edition Armand Colin, Paris, 2002.
- 11-MUCCHELLI Alex, Dictionnaire de méthode qualitative en science humaine et sociale, Edition Armand Colin, Paris, 2002.
- 12-MATHIS Louis, Prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, édition d'organisation, Paris, 1946.
- 13- PERETTI Jean marie, Ressources Humaines, Edition Vuibert, paris, 1997,2000.

14-REBERT Paule, REY Alain et autres, dictionnaire de français primordiale
Micro Robert, Ed S .N.L, Paris, 1971.

15-S.L Dolant. TSABA. SE, JACCKSON, SCHULLER.R, La Gestion des Ressources
Humaines, Tendances, Enjeux et Pratique Actuelle Ed d'organisation.1997

16-SIMON, SOFFRE-P Encyclopédie de gestion, 2^e Ed, Ed Economica, 1997.

17- WERTHER W.B, DAVIS. K, LEE- GOSSELIN. H, Gestion des Ressources
Humaines, 2^e Edition, Ed DOLLAZ, 1993.

Thèses :

1-BECKER.G. « La rentabilité de l'investissement dans la formation professionnelle au Bénin » thèse pour l'obtention du diplôme d'étude approfondie en sciences économiques, université CHIKH ANTA de DAKAR, août, 2004.

2-LALONDE, C, « caractéristique et pratique de management des propriétaires dirigeants dont l'entreprise a été mise en faillite », une étude dans le contexte régional au Québec, thèse de doctorat, Université LAVAL , 1985.

Articles :

-L'ordonnance n° 71-74, relative à la gestion des sociétés nationale.

-L'ordonnance n°75-31 du 29 avril 1975 relative au code de travail.

-La loi n°78-72 du 5 août 1978, portant le statut général de travailleur(SGT).

-La loi n° 90 – 11, portant le code du travail.

“Annexes”

GUIDE D'ENTRETIEN

Les données personnelles et professionnelles des enquêtés

- Quel est votre âge ?
- Quel est votre ancienneté au sein de l'entreprise ?
- Quel est votre expérience (lors de l'entreprise) ?
- Quel est votre niveau d'instruction (niveau diplôme) ?
- Avez-vous suivi une formation professionnelle ?
Si oui laquelle ? Quel est l'établissement formateur ?
- Quel poste occupez-vous ?
- Vous êtes de quelle catégorie socioprofessionnelle (cadre, Maitrise, exécutant)
- Dans quel secteur d'activité (Technique, administratif, maintenance,.....etc.)

1-La formation et l'adaptation au poste de travail :

- Votre formation est elle adéquate au poste occupé ?
- Quel était le temps d'adaptation ?
- Comment s'est faite l'intégration (Par le tutorat, par le parrainage)
- Avez-vous suivi une formation, juste après le recrutement ?
Si oui quels sont ses objectifs ? (Pour apprendre les spécificités de l'entreprise, pour apprendre le règlement de l'entreprise, pour réduire le temps d'adaptation) ?
- Avez-vous suivi une formation sur le poste ?
- Si ou quel était l'objectif (manipuler des machines, connaître les tâches du postes, connaître les procédures de gestion) ?
- Avez-vous suivi des formations de Savoir-être?

(Conduite des réunions, leadership, GRH, marketing.....etc.)

2-La formation et le développement des compétences :

- Avez-vous suivi des formations durant votre carrière ?
- De quels types sont-elles ? (Courte durée, moyenne durée, longue durée)
- Quels étaient leurs objectifs?
- Avez-vous bénéficié d'une formation pour une promotion ?
- Avez-vous bénéficié d'une formation suite à une mutation (Changement de poste) ?
- Avez-vous bénéficié d'une formation pour élever votre niveau d'instruction ?
- Avez-vous bénéficié d'une formation de recyclage (mise à jour des connaissances ?
Si oui ! A quelle occasion ?

- Avez-vous bénéficié d'une formation pour occuper un poste chef ?
- Avez-vous bénéficié d'une formation pour améliorer le savoir faire ?
- Avez-vous bénéficié d'une formation pour compléter vos connaissances ?
(Formation complémentaire)
- Avez-vous bénéficié d'une formation pour améliorer votre savoir être ?
(Attitude et comportement) avec le personnel, avec le client ?
Si oui ! Comment ? A quelle occasion ?

3-La formation et les changements techniques et technologiques

- L'entreprise a-t-elle modernisée ses équipements ?
- L'entreprise a-t-elle introduit les nouvelles technologies (Lesquelles ?
l'informatiques, l'automatisme, l'intranet, l'internet)
- L'entreprise a-t-elle modernisé les techniques de management (Certification, réseaux,
etc.)
- Avez-vous bénéficié de formations suite à l'introduction de nouvelles machines ?
Si oui ! Quelles est leurs durées, leurs lieux ?
- Avez-vous bénéficié de formations pour la maîtrise de nouveaux logiciels de
gestion ?
- Avez-vous bénéficié de formations à l'occasion de la modernisation des
technologies ?
- Avez-vous bénéficié de formations à l'occasion de la certification ?
Si oui ! Quelles est leurs durées, leurs lieux ?

4-Evaluation des actions de formation

- L'entreprise pratique t'elle l'évaluation des actions de formation ?
Si oui ! Comment (A chaud, à froid) ?
- Par qui les formations sont elle évaluées ?
(Par le bénéficiaire, par l'entreprise, par le service formateur)
- Sur quels critères sont elles évaluées ?
(Sur le contenu pédagogique, sur l'accueil, sur les conditions de déroulement)
- Sur quelle base sont évalués les résultats de la formation (Sur le rendement après
formation, sur le comportement après formation, autre).
- Selon vous la formation au sein de l'ERAD à t'elle apporté un plus à l'entreprise
aux salariés ?