

Université Abderahmane MIRA - BEJAIA -
Faculté de sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion
Département des sciences de Gestion



Mémoire de Fin de Cycle

Pour l'obtention du Diplôme de master

Filière : Sciences de Gestion

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Thème

**Etude comparative intra-entreprise du plan de formation
entre deux catégories socioprofessionnelles (cadre-
maitrise) cas d'ALGERIE TELECOM.**

Présenté par :

M^r : BOURAHLA Walid

M^{lle} : GADOUCHE Sarah-Djamila

Encadré par :

M^r SOUILAH Abderrezak

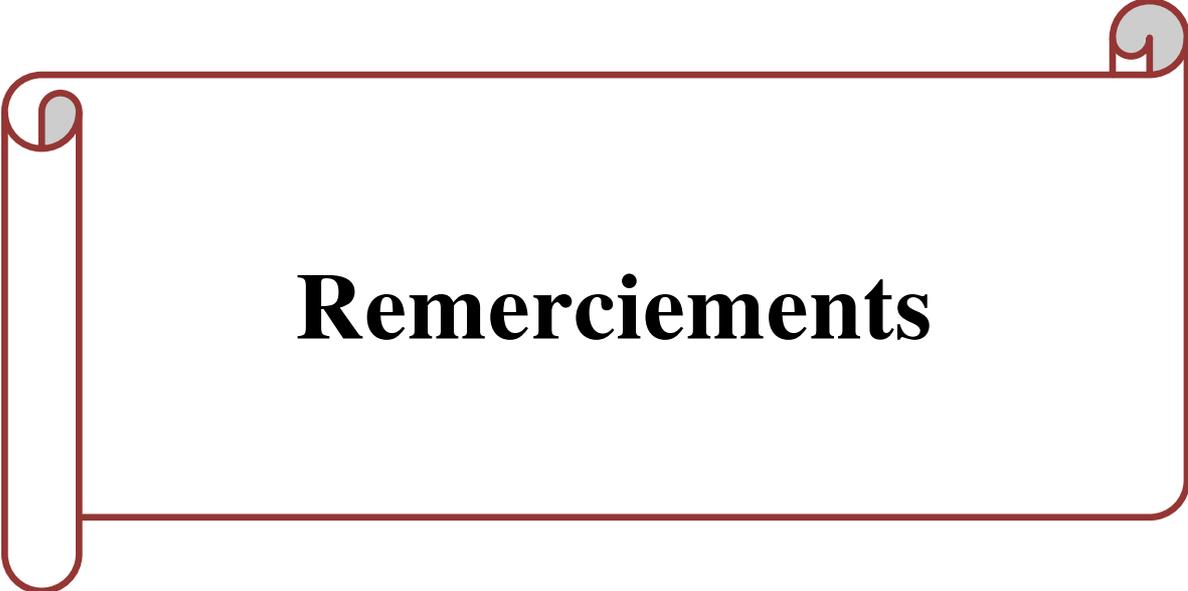
Les jurys :

Encadreur : M^r SOUILAH.A

Examinatrice : M^{me} Djemai.S

Présidente : M^{me} Messaoudi.O

Promotion 2016-2017



Remerciements

Remerciements

Dans un premier temps nous tenons à remercier avant tout le Bon Dieu qui nous a donné le courage et la volonté pour réaliser ce travail.

On tient à remercier Monsieur ***SOUILAH Abderrezak*** de l'honneur qu'il nous a accordé en dirigeant notre travail, pour ses conseils avisés, ses orientations, et son soutien dans la préparation et la rédaction de ce mémoire.

Nous tenons également à témoigner notre profonde gratitude à tout le personnel de l'entreprise ***ALGERIE TELECOM***, ainsi que le Département des Ressources Humaines, de nous avoir autorisé à diffuser les entretiens auprès de ses salariés, particulièrement à notre promotrice Madame ***TIMRIDJINE.H*** autant que le chef de service formation, pour ses conseils, orientations et ses encouragements.

Ainsi, qu'à tout le personnel du département des Sciences de Gestion de l'université de Bejaia.



Dédicaces

Dédicaces

Je dédie ce travail ;

- ❖ *A la mémoire de mes grands parents que Dieu les accueillent dans son vaste Paradis.*
- ❖ *A ma très chère Maman et mon Papa Chéri à qui je dois mon éducation, mon instruction et qui ont toujours été près de moi.*
- ❖ *A mes chers frères Ahmed, Rafik, Lamine.*
- ❖ *A mon binôme qui m'a soutenu et aidé durant la réalisation de notre travail.*
- ❖ *A mes adorables nièces, Nawel, Leila et mon neveu Younes.*
- ❖ *A mes cousins et cousines.*
- ❖ *A mes camarades de classe, Dounia, Djida, Latifa, Kamelia, Ferial, Nesrine, Mounir, Mahrez.*

Sarah-Djamila

Dédicaces

Je dédie ce travail

- ❖ *A la mémoire de mon oncle Adel et mon ami frère Toufik, qu'ils puissent trouver le repos éternel.*
- ❖ *A ma très chère maman et au meilleur des pères, qu'ils trouvent en moi la source de leur fierté et à qui je dois tout.*
- ❖ *A mon unique sœur Yasmine la meilleure, à qui je souhaite un avenir radieux plein de bonheur.*
- ❖ *A ma chère Lady Dario qui a été avec moi tout au long de mon parcours.*
- ❖ *A mon binôme.*
- ❖ *A ma famille, ma tante adorée Nabila, mes cousines chéries Aroua Ritaj et Racha Hiba, a ma cousine adorée Halima et mes cousins Brahim et Moha.*
- ❖ *A mes amis les vrais, Zaki, Habib, Mamlek, Daniel, Alilou, Amine, Walid, Salim, Hichem Imloul, Badadi, Yanis Bernanou, Riad Ibarissen, Fares Mouhoubi, Hani, Sofiane, Smail bouguellid, Doudine, Ami, Zahir, Chafaa, Samy Brahmi.*
- ❖ *A mes camarades de classe, Mahrez, Nesnous, Soussou.*
- ❖ *A mes camarades de Sport, Yacine, Hassen, Kaidi, Madi, Simou, Yanis, Mohamed, Habib, Amine.*
- ❖ *A mes frères derrière les Barreaux, Mohamed Rahli, Fouzi ihedaden.*

Walid



**Liste des
abréviations**

Liste des abréviations

ACTEL : Agence Commerciale des Télécommunications.

AFNOR : Association Française de Normalisation.

AT : ALGERIE TELECOM.

CMT : Centre de Maintenances des Télécommunications.

CUCES : Centre Universitaire de Coopération Economique et Social.

DC : Direction Centrale.

DG : Direction Générale.

DGA : Direction Générale d'Alger.

DIF : Droit Individuel à la Formation.

DO : Directeur Opérationnel/Direction Opérationnelle.

DRH : Directeur des ressources humaines.

DRT : Délégation Régionale des Télécommunications.

DUT : Diplôme Universitaire de Technologie.

EI : Entreprise d'Insertion.

FALD : Formation Alternée à Longue Durée.

FRH : Fonction Ressources Humaines.

ISO : Organisation internationale de normalisation.

PDG : Président de la Direction Générale.

PF : Plan de formation.

RH : Ressources humaines.

SPA : Société Par Action.

UREI RA : Union Régionale des Entreprises d'Insertion Région Rhône-Alpes.

VAE : Validité des Acquis et des Expériences.

A decorative border in a dark red color, styled like a scroll. It features rounded corners and a vertical strip on the left side that looks like a scroll's edge. The text is centered within this border.

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableau (1) : Le plan de formation : les étapes et le système d'acteurs.....32

Tableau (2) : Les entretiens effectués.....45

Tableau (3) : Les questions et les réponses du DRH N° 01.....46

Tableau (4) : Les questions et les réponses du DRH N° 02.....51

Tableau (5) : Les questions et les réponses d'un cadre.....55

Tableau (6) : Les questions et les réponses d'un agent de maîtrise.....59

Tableau (7) : Les questions et les réponses d'un agent d'exécution.....63



Listes des figures

Liste des figures

Liste des figures

Figure (1) : Les quatre étapes de l'ingénierie de la formation.....	15
Figure (2) : Les acteurs du plan de formation.....	37
Figure (3) : Niveaux organisationnels de l'entreprise.....	40
Figure (4) : Organigramme de la Direction Opérationnelle de Bejaia.....	43

Sommaire

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre (I) : Généralités liées à la formation	4
Section (1) : Evolution historique de la fonction formation	4
Section (2) : La démarche de la politique de formation	13
Section (3): Les différents types de formation et ses enjeux	18
Chapitre (II): L'élaboration du plan de formation	23
Section (1) : Définitions et processus d'élaboration d'un plan de formation	23
Section (2) : Les acteurs impliqués dans l'élaboration du plan de formation	33
Chapitre (III) : L'élaboration du plan de formation au sein d'ALGERIE TELECOM	39
Section (1) : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche	39
Section (2) : L'analyse et la discussion des résultats de recherche	46
Conclusion générale	68
Bibliographie	70
Annexes	72
Table des matières	84



Introduction générale

Introduction générale :

La fonction ressources humaines a connu, depuis les années 1970, une expansion rapide et assez régulière de ses effectifs, cette évolution s'est accompagnée de mutations qualitatives importantes, liées à différents facteurs, principalement réglementaires et économiques. C'est pour cela qu'elle occupe une place primordiale au sein des organisations. La préoccupation d'une saine gestion des ressources humaines assure non seulement un climat de travail motivant et stimulant, mais mobilise également le personnel dans l'atteinte des objectifs de l'organisation à travers l'attraction des meilleures compétences, de maximiser l'engagement des employés et assurer l'adhésion à la mission.

Les mutations technologiques, la concurrence internationale qui devient de plus en plus rude et les restructurations sont autant de facteurs qui ont des répercussions sur le fonctionnement des entreprises d'aujourd'hui et des collaborateurs qui y travaillent.

Parmi les diverses missions auxquelles participe la fonction ressources humaines, à savoir l'évaluation du personnel, la rémunération, la promotion...etc., dans notre cas ici présent la FRH s'intéresse plutôt à l'identification des besoins en compétences du personnel et les traduire en besoin de formation à l'aide d'un plan de formation.

Avant d'aborder la question de la formation il est judicieux de positionner celle-ci par rapport à la fonction ressources humaines dans sa globalité, il importera de considérer la formation comme un véritable outil de ressources humaines dans l'optique d'optimiser les compétences actuelles des salariés, d'anticiper les besoins futurs de compétences et la satisfaction au travail par le renforcement des capacités professionnelles des employés.

De nombreux auteurs et de nombreux ouvrages traitent de ce sujet complexe et assez enrichissant. 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 leurs 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 requises. Elle permet à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution de leurs emplois ».¹

L'employabilité constitue en effet une nécessité pour l'entreprise pour une meilleure performance économique et une chance supplémentaire pour l'employé afin de développer ses

¹ Jean-Marie PERETTI, 2007, « Ressources Humaines », Editions Vuibert, Paris, page 571.

compétences. Développer l'employabilité est à la fois une nécessité pour l'entreprise et une opportunité pour les salariés. La mobilité permet aux salariés de changer de poste et évite ainsi une routine démotivante. Aussi, en période de ralentissement d'activité ou de mutation technologique, une politique de mobilité permet, avec l'aide d'une politique de formation, de mener à bien la reconversion.

De ce fait, La formation est l'élément moteur et capital de la gestion des ressources humaines, elle sert de catalyseur au développement humain de l'entreprise. Elle vise à valoriser les ressources humaines par la prévision et la satisfaction des besoins de formation. Elle accroît leurs capacités individuelles et favorise leur épanouissement.

Aujourd'hui, aucun dirigeant moderne d'entreprise, aucun responsable économique et social ne refute l'idée que la formation des hommes et leur adaptation aux nouvelles technologies sont devenues des nécessités de survie pour les entreprises.

Enfin, elle constitue un complément indispensable à la formation initiale reçue au cours du cursus scolaire ou universitaire. En effet, l'évolution des techniques et des connaissances ne s'arrête pas au moment précis de l'arrivée sur le marché du travail d'un employé. Il est donc important de réactualiser régulièrement le savoir du personnel.

L'objectif de notre recherche est d'essayer de porter une clarté concernant le suivi en formation entre deux différentes catégories socioprofessionnelles, car les besoins exprimés par un cadre diffèrent par rapport à ceux d'un agent de maîtrise, de même que la différenciation en terme des avantages que le statut confère à un individu ou bien les moyens financiers consacrés pour chacune de ces catégories, Les retombées de la formation en termes d'employabilité, les autorisations requises pour suivre une formation car les cadres sont plutôt privilégiés par rapport aux agents de maîtrise, ainsi que le choix en matière d'ingénierie pour les deux catégories.

Aussi que cette thématique n'a jamais été traitée auparavant, le but de cette étude est d'essayer d'apporter une contribution.

C'est essentiellement ce qui nous a poussé à formuler notre question principale de recherche qui est :

Quelle est la démarche que l'entreprise poursuit pour élaborer un plan de formation entre deux catégories socioprofessionnelles « cadre et maîtrise » et quelles sont les raisons qui l'orientent vers ce choix?

Pour répondre à cette question nous devons d'abord répondre aux sous questions suivantes :

- En quoi consiste la formation ? et quelle est sa démarche ?

Introduction générale

- Comment se fait l'élaboration du plan de formation au sein de l'entreprise ? et quels sont les acteurs impliqués dans cette démarche ?
- Comment mettre en œuvre un plan de formation pour les cadres et les agents de maîtrise au sein de l'entreprise ALGERIE TELECOM ?

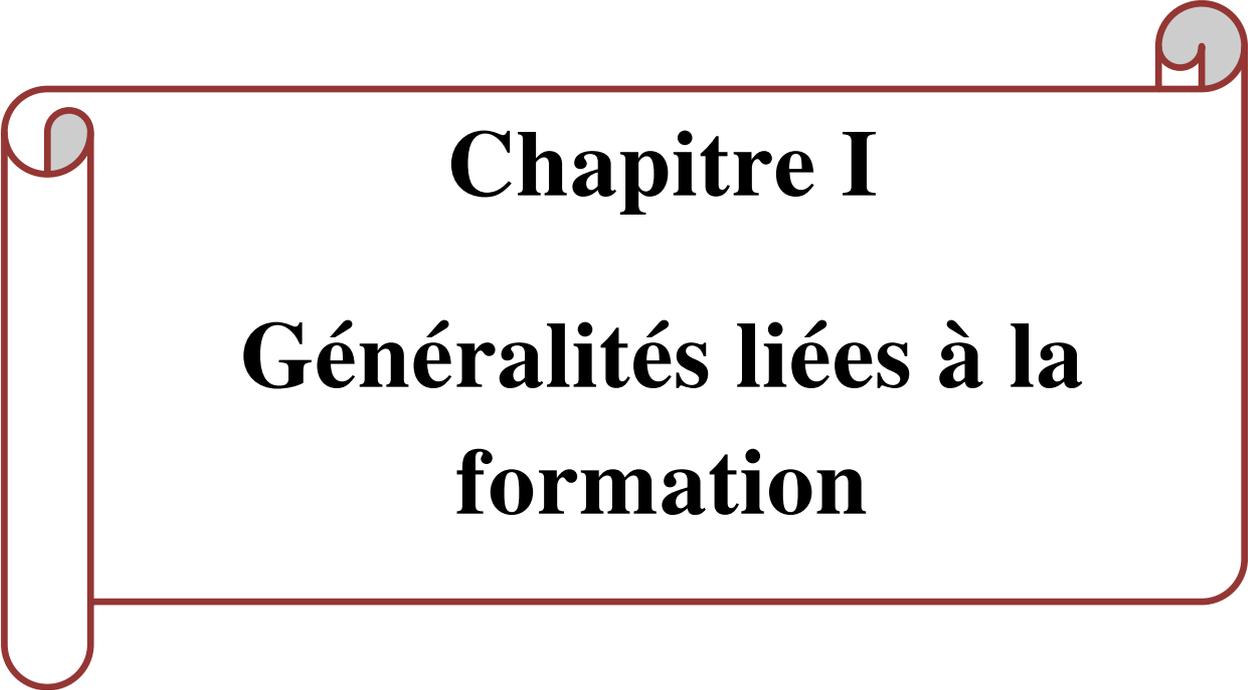
Dans le but de mieux cerner notre problématique principale, nous avons émis deux hypothèses :

Hypothèse 01 L'établissement du plan de formation au niveau d'ALGERIE TELECOM suit les étapes du plan de formation définie par la revue de littérature.

Hypothèse 02 Le plan de formation est centralisé au niveau de la DGA (Direction Générale d'Alger).

Pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons eu recours à une liste bibliographique pour aborder notre cadre théorique, qui se compose de deux chapitres, le premier a pour objectif d'exposer les généralités sur le concept de la formation où nous allons présenter une revue théorique de la formation, les outils, les types et l'ingénierie de la formation. Le deuxième a pour objectif de présenter l'élaboration du plan de formation et les acteurs impliqués dans cette démarche.

Le dernier chapitre est lié directement à notre cas d'étude sur le terrain en essayant d'approcher la réalité des pratiques du plan de formation au sein de l'entreprise ALGERIE TELECOM où nous avons suivi une méthodologie de recherche comparative d'une approche qualitative, en utilisant les entretiens comme outils de recueil de données, en touchant plusieurs personnes dans l'entreprise. A la fin les résultats seront analysés et discutés.



Chapitre I

Généralités liées à la formation

Introduction

La formation s'intègre au cœur du processus de gestion des ressources humaines, elle est étroitement liée aux orientations des entreprises.

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

A travers ce chapitre, l'objectif recherché est de présenter un ensemble de généralités sur le concept de la formation. Il contient trois sections. La première sera consacrée à l'évolution historique de la formation, les définitions et les fondements théoriques. La deuxième section sera liée à l'ingénierie de la formation et enfin la dernière section comporte les différents types et enjeux de la formation.

Le terme de la formation recouvre à la fois la formation initiale, à laquelle les entreprises peuvent participer et à la formation continue des salariés.

Section 1 : Evolution historique de la fonction formation.

Depuis son apparition dans le code du travail jusqu'à aujourd'hui, Le concept de la formation professionnelle a évolué au gré des changements du monde du travail et de la technologie. A travers cette section, nous allons essayer de définir et de présenter les fondements historiques de la formation.

1.1 Historique de la fonction formation :

L'historique de la formation peut être présenté sous forme de sept (07) périodes :

1.1.1 Les origines

L'idée d'une formation permanente n'est pas nouvelle. Pour beaucoup, elle remonterait à l'Antiquité et à Platon. Mais à l'évidence, cette idée évolue au fil des siècles. La représentation médiévale la plus forte est celle du compagnonnage. Maître Jacques, tailleur de pierres, et Père Soubise, charpentier, auraient participé à l'édification du premier temple de Jérusalem au temps de Salomon avant de revenir en Gaule. D'autres versions font référence aux moines constructeurs du XII^{ème} siècle qui auraient créé les premières associations d'ouvriers itinérants. C'est au Moyen Âge que se développe la force des confréries ouvrières en réponse à la puissance grandissante des corporations.

L'apprentissage sur les lieux du travail date de cette époque où les corporations constituaient un lieu privilégié pour les transferts du savoir-faire. Alors même que l'instruction élémentaire n'était pas encore étendue à l'ensemble de la population, la

transmission des connaissances nécessaires à l'exercice de certains métiers était donc assurée par ces corporations. L'apprenti devenait à son tour compagnon, et ainsi de suite. Les corporations ont été abolies en 1791 par le décret d'Allarde, mais la qualification des salariés reste un enjeu économique majeur pour les sociétés qui s'engagent progressivement vers des mutations technologiques fortes.

Partout dans le monde, les systèmes d'éducation et d'enseignement ont été initialement réservés à une élite restreinte. L'obligation scolaire et la gratuité de l'enseignement, instaurées par Jules Ferry en 1881 et 1882, permettent, en France, à l'ensemble de la population de bénéficier de l'instruction élémentaire. La formation devait ouvrir les salariés à une culture aussi bien scientifique et technique que littéraire et artistique. C'est dans les milieux républicains de la seconde moitié du XIX^{ème} siècle que s'affirma l'aspiration à une éducation pour tous, condition d'une démocratisation complète de la société.

Toutes ces idées doivent beaucoup à la philosophie des Lumières et à Condorcet, qui fut l'auteur d'un rapport à l'Assemblée législative, en avril 1792, dans lequel sont utilisés pour la première fois les termes de « formation continue » et « d'interdisciplinarité. »²

1.1.2 Avant 1971 :

L'intervention de l'état fut intensifiée dans les pays occidentaux au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. Dans de nombreux pays, les pouvoirs publics se donnèrent pour tâche, après consultation des partenaires sociaux, de définir les normes de qualification. C'est ainsi qu'en France, en 1945, Alexandre Parodi, ministre du Travail, fit établir une classification du travail ouvrier. Elle demeura longtemps en vigueur. Cette classification, fondée sur la formation professionnelle et sur le niveau de salaire, distingue les catégories suivantes : manœuvre, ouvrier spécialisé, ouvrier professionnel.

Les premières tentatives significatives de formation pour adultes ont vu le jour durant la crise économique des années 1930. Il s'agissait avant tout d'offrir aux travailleurs un emploi. Après la Libération, surtout pendant les années de croissance économique rapide, les syndicats, les gouvernements et le patronat concevaient autrement la formation des adultes. La qualification, source de productivité, devait aussi garantir l'homogénéité de l'entreprise. De nombreuses initiatives témoignent de ce dynamisme.

1.1.3 La loi de 1971

² Christophe Parmentier, 2008, « l'ingénierie de formation », Édition d'organisation, page 84.

On trouve les premiers textes réglementaires sur la formation dans les ordonnances de 1945 relatives aux attributions du comité d'entreprise qui furent en partie reprises par l'article 84.1301.

Ces textes créent l'obligation de consultation du Comité d'entreprise sur les problèmes de formation. Le droit à la formation, quant à lui, n'a pas fait l'objet d'une seule loi, mais d'une série d'accords qui résultent en partie des mouvements sociaux de mai 1968. Juin 1968 verra la signature des accords de Grenelle ouvrant la voie d'une politique de formation plus étendue. Un an après Mai 68, des négociations sur la formation seront ouvertes. Elles aboutiront, le 9 juillet 1970, à un accord interprofessionnel, signé par les syndicats et le patronat, qui débouche sur la loi du 16 juillet 1971, relative à la formation professionnelle. Aujourd'hui encore, pour certains, toucher ou revoir les fondements de la formation professionnelle, c'est réduire définitivement la portée des accords de Grenelle, seule véritable résultante des mouvements de Mai 68.

Reprenant et complétant les lois de 1966 et de 1968, ainsi que les accords nationaux de 1970 et 1971, la loi sur la « Formation Professionnelle Continue » inspirée par Jacques Delors va devenir le fondement principal à partir duquel va s'ordonner l'ensemble du nouveau dispositif de formation permanente qui est toujours en vigueur en France. Dans cette loi de 1971, l'éducation permanente fait de la formation professionnelle permanente une obligation. Le droit à la formation est reconnu sous la forme d'un congé. L'État, les collectivités locales, les établissements publics et privés, les associations, les organisations professionnelles, syndicales et familiales, ainsi que les entreprises concourent à assurer cette formation professionnelle continue.

À cette époque, le volet social de la formation apparaissait comme plus important que le volet économique. La formation professionnelle engagée sur le temps de travail est considérée comme un acquis social. La flexibilité de la formation qui aurait pour conséquence implicite de faire revenir sur cet acquis, et d'obliger le salarié à se former sur son temps personnel est depuis lors, souvent vécue comme une régression, ou envisagée comme une menace par les partenaires sociaux.

Ainsi, l'histoire de la construction de cette loi de 1971 montre bien l'importance des sources conventionnelles et l'esprit de concertation paritaire qui a animé les différents partenaires de la formation professionnelle. Le développement du droit à la formation sous ses formes modernes est donc lié à l'histoire plus générale des rapports sociaux au sein du monde de travail. En synthèse, les principaux textes légiférant cette formation professionnelle sont, pour la plupart, regroupés au livre IX du Code du travail (art. L. 900-1).

1.1.4 Les années 70 :

Avec la loi de 1971, la formation professionnelle continue des adultes se structure comme un secteur de services marchands. Elle développe des fonctions sociales de régulation, une recherche appropriée en partie représentée par les sciences de l'éducation et un corps de professionnels dévolus. Dans les entreprises, de nouvelles fonctions, par exemple celles de formateur ou responsable formation, sont intégrées au sein des ressources humaines. De nombreuses filières de formation de formateurs sont alors créées.

Mais dès 1974, avec la crise économique et la dégradation du marché du travail, la formation devient un outil pour l'emploi. Ainsi, à la fin des années 1970, plusieurs pactes pour l'emploi vont être mis en œuvre. Les premières tentatives de corrélation emploi-formation apparaissent alors. La formation est progressivement assimilée à une dépense ou une charge que l'entreprise doit gérer au mieux en cherchant à optimiser ce budget. Ce phénomène ayant pour conséquence le début de l'augmentation progressive des dépenses, de nouveaux professionnels de l'orientation apparaissent, ils réalisent des bilans et construisent le lien entre formation et mobilité.³

1.1.5 Les années 80 :

Le bon fonctionnement du nouveau système de formation a été altéré par l'évolution de la situation économique mondiale. Des secteurs entiers de l'industrie ont été touchés par les restructurations qui ont entraîné la suppression définitive de plusieurs milliers d'emplois. Alors, dans les suites des travaux du CUCES, B. Schwartz, devenu en 1974 conseiller des universités pour la formation des adultes, lance en 1981 les missions locales d'insertion pour les ouvriers non qualifiés et les chômeurs.

Le contexte économique ne suffit pas à créer des emplois pour les chômeurs. Par ailleurs, il faut encore former ceux-ci à de nouvelles carrières. Or, dans tous les pays industriels, une véritable révolution technologique, liée à une informatisation croissante, est en cours. De nombreuses suppressions d'emplois coïncident avec la création de nouveaux métiers. Cette évolution exige des salariés de l'industrie, et surtout des services, de nouvelles qualifications. Ils doivent détenir de nouvelles compétences pour une meilleure adaptation à des procédés de production de plus en plus complexes.

Les compétences, qui hier reposaient sur la maîtrise d'un métier stable, doivent être refondues, et les stages de réinsertion deviennent indispensables car le renouvellement des tâches devient plus rapide que la rotation du personnel.

³ Christophe Parmentier 2008, op.cit, page 89.

Dans de telles conditions, la formation professionnelle permanente a été amenée à connaître, depuis 1984 environ, une évolution sensible. Les pouvoirs publics, ont alors cherché des formules qui répondent mieux aux besoins des jeunes travailleurs. Ils ont mis en place les travaux d'utilité publique, les stages d'initiation à la vie professionnelle, les contrats à durée déterminée et les stages « en alternance » se déroulant en partie en entreprise, en partie dans des organismes de formation.⁴

1.1.6 Les années 90 :

Au cœur des relations du travail, la formation professionnelle a été inscrite comme un facteur de performance économique et de développement personnel. Elle a joué un rôle essentiel dans le dialogue social et a été source de progression professionnelle pour de nombreuses personnes. Mais le système de formation se trouve aujourd'hui confronté à d'autres défis : l'aggravation de la précarité de l'emploi, l'accélération de la mobilité professionnelle, l'éclatement des statuts, les exigences accrues de renouvellement des connaissances et des savoir-faire... Face à ces défis, une grande partie de la population adulte ne dispose que d'un faible niveau de formation initiale et les jeunes générations, bien que plus diplômées, éprouvent parfois de réelles difficultés d'intégration professionnelle.

Sur la base de ces constats, la secrétaire d'État à la Formation professionnelle a présenté au Conseil des ministres, le 17 mars 1999, une communication sur la réforme de la formation professionnelle.

On constate néanmoins, dans ce contexte social tendu, de fortes inégalités d'accès à la formation. Ceux qui auraient le plus besoin de faire progresser leurs compétences et d'accéder à une qualification reconnue sont ceux qui bénéficient le moins de la formation continue. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication, la transformation des rythmes de vie liés à la réduction du temps de travail, le développement de nouvelles formes d'organisation du travail et de gestion des compétences, modifient également les conditions d'apprentissage des connaissances et de progression professionnelle. La tendance est à l'individualisation.⁵

1.1.7 Les années 2000 :

L'idée d'une réforme de la formation professionnelle continue des salariés d'entreprise et du dispositif mis en place par la loi de 1971 n'est pas neuve. On la voit apparaître dans les premiers discours officiels dès le début de l'année 1998, comme dans celui que prononce, le

⁴ Christophe Parmentier, 2008, op.cit, page 90.

⁵ Idem, page 91.

23 janvier 1998, la ministre de l'Emploi et de la Solidarité en clôture de l'Université d'hiver de la formation professionnelle.

Le dispositif de formation est devenu « complexe, opaque, incompréhensible pour beaucoup », et que le système de formation professionnelle « ne réduit pas les inégalités sociales ».

La nécessité de conduire une réforme apparaît donc au regard de trois priorités :

- La création d'un droit effectif à la formation pour chacun, véritable prémisse du DIF (Droit Individuel à la Formation) ;
- La validation des compétences et des qualifications acquises au cours de la vie professionnelle, « complément indispensable » au droit à l'évolution professionnelle, et pour élargir la possibilité de faire valider ses acquis professionnels ;
- Donner de véritables chances d'accès à la qualification aux demandeurs d'emploi, notamment les plus vulnérables sur le marché du travail.

Le gouvernement s'attelle alors à la modernisation du système de formation professionnelle en faisant partager ce diagnostic aux acteurs du milieu. Il souhaite mettre les acteurs en mouvement par une mobilisation consensuelle autour des enjeux communs.⁶

Enfin, se former, c'est d'abord pouvoir suivre l'évolution, cette évolution ne concerne pas seulement une organisation mais elle touche l'ensemble des secteurs d'activités et bien-être de la collectivité, ce qui importe aujourd'hui et dans l'avenir, c'est d'avoir une main-d'œuvre flexible et adaptable.

Il faut donc commencer à miser sur la qualité de la formation générale de base qui permettra de s'adapter aux besoins spécifiques des organisations au fur à mesure que ceux-ci se manifesteront, il faut également mettre en œuvre une formation continue pour répondre aux exigences croissantes de l'emploi.⁷

1.2 Définitions de la formation selon différents auteurs :

Le concept de la formation est large, il est défini de multiples façons, qui varient d'un auteur à un autre. Nous allons présenter quelques définitions que nous considérons essentielles.

Selon (J.M.Peretti, 1998)⁸ « la formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la

⁶ Christophe Parmentier, 2008, op.cit, page 94.

⁷ Thierry ARDOUIN, 2003, « Ingénierie de formation pour l'entreprise », Édition DUNOD, paris, page 86.

⁸ J.M.Peretti, 1998, « Ressources humaines et gestion du personnel », 2^{ème} Édition, Vuibert, paris, page 99.

fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter a leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures ».

Du point de vue des auteurs (**Guy le BOTERF** en collaboration avec **Serge BARZUCCHETTI** et **FRANCINE Vincent, 1995**)⁹. « *La formation est l'un des moyens de production des compétences nécessaire à la maîtrise des situations professionnelles et de leurs évolutions, elle ne peut donner de son plein effet que dans la mesure où elle est combinée avec d'autres moyens de production des compétences ».*

(**P. CANDAU, 1987**)¹⁰ quant à lui définit, « *la formation est toute activité qui essaye délibérément d'améliorer ou de compléter les connaissances, aptitudes et attitudes d'une personne dans son travail ».*

Selon (**l'article 57 du code du travail Algérien, 1996**)¹¹, « *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 ».*

(**A.MEIGNANT, 1991**)¹² propose une autre définition, « *facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation social car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise ».*

Le terme formation renvoie à plusieurs acceptations, ainsi selon les personnes, auteurs et institutions, la formation est :

- L'acquisition de connaissances techniques ou professionnelles ;
- L'adaptation aux changements techniques, sociaux et l'organisation du travail ;
- Un changement ou l'accompagnement de changement ;
- Un moyen d'évolution professionnelle, personnelle et d'accès à la culture ;
- Un instrument de développement économique de l'entreprise des organisations ;
- Un ensemble de savoir au service de la pratique ;

⁹ Guy le BOTERF, Serge BARZUCCHETTI et FRANCINE Vincent, 1995, « Comment manager la qualité de la formation », Édition d'Organisation, page 238.

¹⁰ P.CANDAU, 1987, « Audit social : Méthodes et technique pour management efficace », librairie Vuibert, page 168.

¹¹ Décret présidentiel n 96438 correspondant au 7 décembre 1996 relatif à la promulgation au journal officiel de la république Algérienne Démocratique et populaire de la révision constitutionnelle adoptée par référendum du 28 novembre 1996, (JORA n 76/1996).

¹² A.MEIGNANT, 1991 « manager la formation », Édition d'organisation, paris, page101.

- Une démarche pédagogique à partir d'une situation professionnelle, actuelle, voulue ou souhaitée.

La formation est donc l'une des conditions de l'amélioration de la qualité du travail, elle constitue aussi un facteur de production inchangé en quantité et qualité et une de la voie privilégiée d'amélioration de l'efficacité des activités de production, à une période où les améliorations des modes de production et des produits naissent essentiellement de progrès, la formation constitue un investissement carrefour de l'amélioration des performances¹³.

Alors, la formation continue désigne les moyens pédagogiques offerts aux salariés, pour qu'ils développent leurs synergies, leurs comportements, leurs compétences au travail.

1.3 L'évaluation des actions de formation

L'évaluation devrait être systématique 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 enfin à long terme et qui sont comme suit¹⁴ :

1.3.1 L'évaluation à court terme

L'objectif est ici d'évaluer l'acquisition de connaissances par le salarié stagiaire. 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 les organisations. 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 appliquer par la suite ces connaissances en situation concrète de travail. C'est pourquoi cette phase est insuffisante.

1.3.2 L'évaluation à moyen terme

Egalement appelé « évaluation différée », ce second niveau consiste à vérifier que les salariés formés sont capables de transférer leurs acquis dans leurs situations de travail

¹³ Martory, Bernard (CB), 2005, « Contrôle de gestion sociale : salaire ; masse salariale, effectifs, compétences ; performances », 5ème Édition, Paris, p263

¹⁴ Jean-Pierre CITEAU, Yvan BAREL, 2008, « Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques », Édition Sirey, Paris, page 140.

respectives et donc qu'ils possèdent bien les compétences professionnelles pour lesquelles ils ont été préparés.

Pour cela, on peut tout d'abord observer comment se comportent les salariés en situation de travail, et analyser leurs résultats à l'aide de tableaux de bords par exemple, qu'ils peuvent même remplir de façon autonome, dans un objectif d'auto-évaluation. Ce suivi du salarié demeure une procédure assez lourde et suppose un investissement à la fois du salarié et de son responsable. Il est donc impératif que les éléments servant à cette évaluation soient définis de façon claire et formulés en termes précis, compris par tous.

1.3.3 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'impact des actions de formations sur l'activité de l'entreprise. Ces indicateurs peuvent être la valeur ajoutée, le chiffre d'affaires, ou encore les gains de productivité.

On peut également utiliser des indicateurs de progrès, pouvant souligner certaines améliorations sur la santé de l'entreprise, comme par exemple le taux d'absentéisme en baisse ou l'amélioration de la qualité.

Même si la formation est aujourd'hui une priorité au sein de la politique des ressources humaines d'une organisation, la question de son évaluation reste peu développée.

L'évaluation des stages dès le retour du salarié est la pratique la plus dominante, car la plus facilement réalisable. Souvent à partir d'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 :

- Intégrer la formation au sein de la stratégie de l'entreprise (dans de nouveaux projets, de nouvelles activités, de nouveaux produits)
- Impliquer de façon plus importante l'ensemble du personnel de l'entreprise, avec en amont une bonne définition des besoins et en aval un accompagnement des acquis sur le terrain.

Section 2 : La démarche de la politique de formation

Une politique de formation est un élément d'une politique d'ensemble d'entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité et une relation positive avec son environnement. A travers cette section nous allons définir l'ingénierie de la formation et expliquer en quoi consiste sa démarche.

2.1 La politique de formation

La politique de formation est un élément de la démarche de la construction du plan de formation. L'élaboration de la politique de formation ne se fait pas de manière indépendante et décontextualisée. Sa construction s'appuie sur la prise en compte, itérative, de sept facteurs¹⁵ :

2.1.1 Le marché, le produit, la concurrence (Environnements sociaux et économiques) imposent des orientations politiques (objectifs de performance, de qualité...).

2.1.2 La technologie : Evolution des moyens de production (investissement en cours ou à moyen terme).

2.1.3 L'organisation : Le système socio organisationnel doit prendre en compte l'état actuel de la structure, l'évolution de l'organigramme et l'évolution des emplois.

2.1.4 Le management ou « animation hiérarchique » : Gestion participative des hommes pour valoriser l'humain dans un cadre institué (évolution sociale).

2.1.5 Etat des ressources humaines :

- Les données factuelles : pyramide des âges, pyramide d'ancienneté, état et répartition des qualifications, état des emplois.
- Les données liées aux modes de gestion des ressources humaines où apparaît tout ce qui est lié aux pratiques d'entretien annuel d'évaluation, d'entretien d'évolution de carrière, d'entretien de formation.

2.1.6 Situation sociale en termes de climat et relation sociales :

- Relations sociales : consultation avec les partenaires sociaux : obligations formelles, constitution des commissions réglementaires, mise en place des calendriers ;
- Climat social : dans quelle situation générale se trouve l'entreprise (licenciement, plans sociaux, reprise économique) ;
- Culture et histoire : culture descendante liée au management ;
- Culture d'entreprise : construction sociale des acteurs et existence de l'inconscient collectif de l'organisation ;

¹⁵ Thierry ARDOUIN, 2003, op.cit, page 86.

- Culture d'entreprise : construction sociale des acteurs et existence de l'inconscient collectif de l'organisation.

2.1.7 Environnement réglementaire et sociogéographique : Ce facteur prend de plus en plus de place notamment avec les normes environnement (ISO 14000) et qualité (ISO9000). Mais aussi la réglementation d'une façon générale.

La politique de formation est rarement énoncée et encore moins écrite dans les entreprises, c'est pourtant un excellent moyen de communication, de cohésion sociale et d'affirmation d'une logique sociale et des ressources humaines. La direction, appuyée par le responsable formation, ne devrait pas hésiter à valoriser sa politique de formation par un écrit qui ne serait pas réservé aux seules commissions et représentants du personnel.

2.2 Définition de l'ingénierie de la formation

Selon (AFNOR, 1992-1994)¹⁶, « l'ingénierie de formation est l'ensemble de démarches méthodologiques articulées qui s'appliquent à la conception d'actions de formation pour atteindre efficacement l'objectif fixé. Elle comprend : l'analyse des besoins de formation, l'élaboration d'un plan de formation, la conduite d'une action de formation (coordination et contrôle), l'évaluation des effets de la formation ».

Constituant « l'ensemble coordonné des travaux méthodiques de conception et de réalisation des systèmes de formation »¹⁷, elle est l'aboutissement méthodologique de l'idée de formation -investissement : elle correspond à la démarche par laquelle un responsable de formation doit passer pour espérer être crédible comme gestionnaire à part entière.

« L'ingénierie de formation est une démarche socioprofessionnelle ou l'ingénieur-formation a, par des méthodologies appropriées, à analyser, concevoir, réaliser et évaluer des actions, des dispositifs ou systèmes de formation en tenant compte de l'environnement et des acteurs professionnels. L'ingénierie de formation se trouve à l'interface de l'ingénierie des politiques et de l'ingénierie pédagogique. L'ingénieur de la formation a donc à coordonner et piloter des actions, dispositif ou système de formation de manière optimale tant pour les organisations que les individus. »¹⁸

L'ingénierie de la formation est donc la démarche par laquelle s'expriment la rationalisation et la professionnalisation de la formation dans les années 1980, elle renvoie clairement au mode de raisonnement du modèle rationnel de la décision.

¹⁶ Association Française de normalisation (AFNOR), 1992/1994, « Normes AFNOR de la formation professionnelle », page 60.

¹⁷ Le Boterf GUY, 1990, « l'ingénierie et l'évaluation de la formation », paris, Édition d'Organisation, page 167.

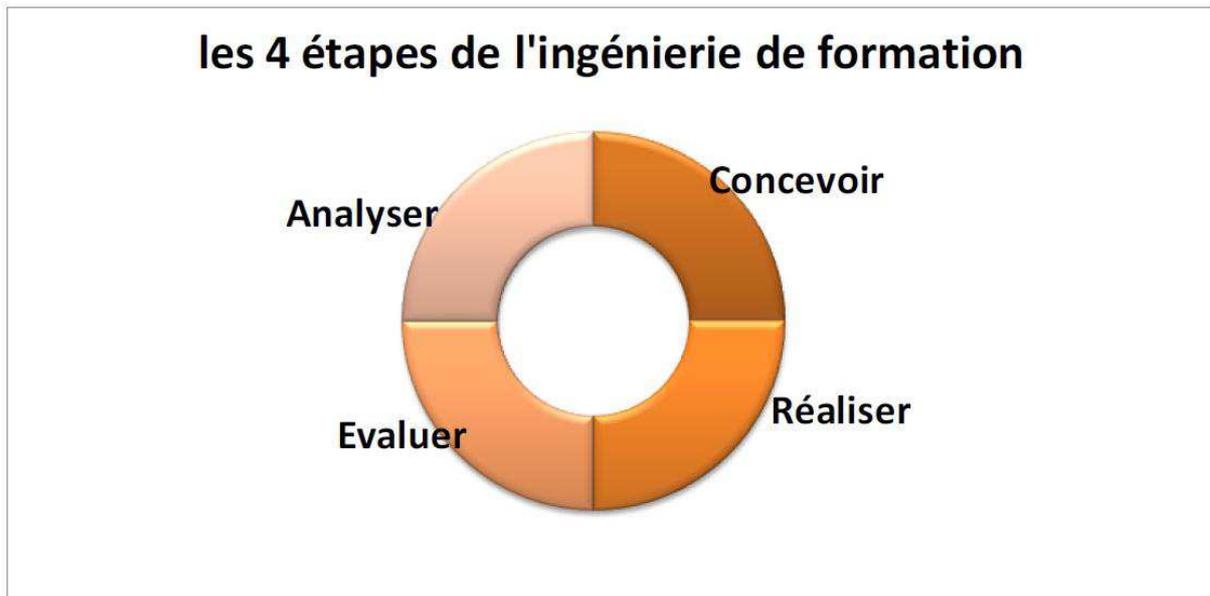
¹⁸ Thierry Ardouin, Hervé Daguët, 2011/2012, « Guide pédagogique », page 7.

2.3 La démarche d'ingénierie de la formation :

Malgré l'abondance de la littérature sur le sujet, il n'a pas été évident de trouver une présentation explicite des étapes qui caractérisent la démarche d'ingénierie en formation. On s'est tourné vers les descriptifs de formation en ingénierie de la formation. Un consensus semble se dessiner autour de quatre étapes principales et qui sont comme suit¹⁹ :

Le schéma suivant propose ainsi une vision globale de quatre étapes:

Figure (1) : Les quatre étapes de l'ingénierie de la formation.



La représentation circulaire des quatre étapes n'est pas anodine, et donne déjà une idée du caractère itératif propre à la démarche. Il convient maintenant, toujours sur la base du même document, d'explicitier ces étapes.

2.3.1 Etape de l'analyse

Il s'agit d'établir un diagnostic aussi précis que possible de la situation, soit lors de l'identification par l'entreprise d'éventuels besoins en formation chez ses employés, soit à la réception de la commande de formation d'une entreprise. Deux objets principaux sont retenus dans le cadre de cette phase d'analyses : les besoins en formation et le contexte. Les besoins en formation proviennent de l'écart entre un profil professionnel souhaité et les compétences évaluées au sein de l'entreprise, et relèvent de l'analyse des besoins. Ce sont en général eux qui vont provoquer la commande de formation.

¹⁹ UREI RA (Union Régionale des Entreprises d'Insertion Région Rhône-Alpes), Malette pédagogique pour la formation des EI, Rhône Alpes, 2010, pp 2-4, www.formation.philippeclanzard.com/pdf, (consulté le 20/05/2017).

Il est par ailleurs précisé que ces besoins peuvent être explicites, et venir des apprenants ou de leur employeur, ou bien sous-jacents, et nécessiter de la part de l'ingénieur une démarche de recherche. L'analyse du contexte permet quant à elle, d'une part, d'affiner celle des besoins, mais aussi, d'autre part, de dégager les contraintes matérielles et humaines pour fixer certaines limites au cadre de l'élaboration d'un ou plusieurs dispositifs de formation.

Les outils retenus pour servir la bonne réalisation de cette étape sont : le projet d'entreprise et ses décisions stratégiques, les données économiques, juridiques, culturelles, voire politiques, en lien avec la formation, les données sur le profil du public et le recensement des besoins en formation (via des entretiens, des enquêtes ou des fiches de besoins en formation) et enfin l'évaluation des précédentes formations.

Il ressort malgré tout le souci d'englober dans l'analyse l'ensemble des données pouvant être mises en relation ou pouvant avoir une influence, de près ou de loin, sur l'action de formation envisagée.

2.3.2 Etape de la conception

Cette seconde étape vise la sélection des dispositifs de formation appropriés et la création des actions de formation les plus adaptées, en réponse à l'étape précédente. Il s'agit alors d'établir la relation entre ce qui est souhaité et ce qui peut être réalisé. On retrouve clairement ici le souci de rationalisation et d'opérationnalité des actions de formation, propre à la démarche d'ingénierie.

Par ailleurs, l'outil le plus volontiers mis en avant dans le cadre de cette étape est *le cahier des charges*. Ce document contient des éléments administratifs, pédagogiques, financiers et organisationnels pour atteindre des objectifs déterminés.

Le cahier des charges apparaît donc comme un document permettant de rationaliser et de suivre l'évolution du projet de formation tout au long de son déroulement. A ce titre, il est plus que probable que son élaboration ait en fait lieu dès la phase d'analyse, pour éventuellement se poursuivre au cours de la démarche, avant d'être conservé pour un usage ultérieur de témoin.

Le deuxième outil mentionné est l'ensemble des référentiels de compétences ou de métiers sur la base desquels seront définies les compétences visées par la formation. La phase de conception est également celle au cours de laquelle les objectifs généraux définis lors de la phase d'analyse seront traduits en objectifs opérationnels (un objectif général peut se découper a priori en plusieurs objectifs opérationnels).

2.3.3 Etape de la réalisation

Il s'agit du déroulement concret de la phase de formation. On peut noter un certain paradoxe dans le cas de cette étape : en effet, d'une part, elle focalise l'intérêt de tous les acteurs et justifie de toutes les démarches entreprises, mais, d'autre part, elle est largement moins traitée dans la littérature sur le sujet puisque c'est celle qui relève le moins d'une logique d'ingénierie.

Le travail d'ingénieur de la formation semble donc se situer principalement en amont et en aval de l'action de formation, plutôt que pendant. Au-delà de ce constat, la responsabilité de l'ingénieur de la formation reste cependant directement engagée en ce qu'il est le garant du bon déroulement global de la formation. On parle alors de pilotage du plan de formation.

Concrètement, il s'agit de s'assurer du bon déroulement de la formation, conformément aux souhaits du commanditaire et au plan de formation défini dans l'étape précédente, d'effectuer un suivi régulier des apprenants, mais aussi des formateurs, tout au long de la formation, et enfin, en lien avec le service comptabilité, de piloter le budget du plan de formation et de contrôler les dépenses de formation.

L'ingénieur de la formation a donc, au cours de cette étape, un ensemble de fonctions lié à la gestion du dispositif de formation, lesquelles fonctions, malgré un socle stable, sont certainement appelées à être réactualisées selon le contexte et la nature de la formation délivrée. De nouveau, cette étape relève à la fois de l'ingénierie des dispositifs et de l'ingénierie pédagogique, selon les aspects de la formation qui seront envisagés.

2.3.4 Etape de l'évaluation

Les évaluations des actions de formation, et plus largement du plan et de la politique de formation sont une étape nécessaire notamment pour la valorisation de l'accompagnement socioprofessionnel de l'entreprise.

L'évaluation est faite en direction des salariés, du groupe de stagiaires ou encore de l'organisation. L'évaluation doit permettre la confrontation entre d'une part les objectifs escomptés et les résultats réellement obtenus. L'analyse des écarts doit conduire l'entreprise et le responsable de formation à étudier les progrès à poursuivre notamment en termes de formation. L'évaluation de la formation devient alors une source d'informations venant compléter l'étape de l'analyse.

L'ingénierie de formation est donc une démarche itérative, l'évaluation enrichit l'analyse des besoins.

Section 3 : Les différents types de formation et ses enjeux

De nombreux auteurs ont tenté de fournir des typologies de formation au sein des entreprises, on ne sera pas étonné de constater qu'elles traduisent une certaine opposition entre des pratiques véritablement gestionnaires et des approches plus sociales et traditionnelles.

3.1 Les types de formation

Les actions de formation peuvent être de différents types²⁰ :

3.1.1 Adaptation : (*L'adaptation initiale : recrutement et recyclage*), l'adaptation consiste à chercher l'amélioration des résultats opérationnels de l'entreprise, par exemple :

- Accroître le chiffre d'affaire ;
- Réduire le prix de revient ;
- Améliorer le rendement...etc ;

L'entreprise pourra atteindre ses objectifs si elle augmente la connaissance de ses collaborateurs, ou si elle améliore leurs capacités à résoudre des problèmes, et les rend capables d'utiliser d'autres méthodes.

L'adaptation permet de développer les comportements, des savoir-faire et savoir-être plus efficace pour le personnel en contact avec des collègues, collaborateurs et clients.

3.1.2 Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité : (Formation liée à l'emploi) dans ce type de formation, les modifications du travail sont importantes, un changement est survenu à l'occasion d'une promotion, ou pour maintenir l'emploi suite à la suppression du poste initial. L'apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils et moyen est impliqué, ce qui entraîne des formations de longue durée, le but est la conservation de l'emploi ou la motivation par le biais de la promotion interne.

Les investissements étant trop lourds, compte tenu des durées de formation, l'entreprise s'assure préalablement des aptitudes possédées par le personnel qui bénéficiera de ces actions, un examen du bilan est souvent effectué et le manager qui recevra la personne à l'issue de sa formation est consulté, voit et décide de la sélection des formes.

Les mouvements s'opposent entre unité et directions, les budgets sont centralisés entre les pouvoirs du responsable de la formation ou le directeur des ressources humaines dont les spécialistes de la structure sont également impliquées dans ces opérations.

3.1.3 Outil intellectuel : De base (*culture générale*) ce type de formation vise à lever et promouvoir le niveau intellectuel de base du personnel, donc il s'agit d'une formation générale

²⁰ Jacques SOYER, 1998, « fonction formation », 2^{ème} édition, nouvelle mise en page, Édition d'organisation, p34.

ou il est indispensable d'enseigner la langue (française) par exemple; les mathématiques, l'initiation à l'analyse de situations, la prise de décisions...etc.

Ce type de formation est indispensable et nécessaire avant d'engager le salarié dans une formation du type « mobilité », c'est en quelque sorte une formation « pré professionnelle.»

La formation générale, et celle du 4^{ème} type (suivante) sont dans la même dénomination : « formation catalogue », car elles fonctionnent généralement sur la base de volontariat, et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue, les budgets y afférents s'opèrent à partir d'un catalogue, les budgets y afférents sont centralisés.

3.1.4 Culture d'entreprise : (Culture commune) pour ce type de formation, la direction de l'entreprise définit ce qui constitue selon elle d'une manière plus ou moins centralisée la culture commune de la société.

L'ensemble des salariés est appelé à s'inscrire volontairement, suite à une proposition et diffusion des actions formation, il n'y a quasiment pas de pouvoir hiérarchique, encore moins d'opposition à la demande volontaire d'un collaborateur qui veut s'inscrire sur une liste de formation en culture de l'entreprise décidée par la direction.

La formation en culture de l'entreprise étant décidée par la direction, les budgets de ces actions sont généralement centralisés.

3.1.5 Mobilisation sur un projet de l'entreprise: (formation liée à un projet de l'entreprise)

Certains projets d'entreprise sont accompagnés par des actions de formation, ces actions font partie généralement de ce qu'on appelle des mesures d'accompagnement.

Ces projets peuvent porter sur une mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement d'un projet qualité (ISO), de la réalisation d'un plan d'amélioration de certaines ressources.

La formation implique le plus grand nombre de personnes nécessaires et suffisantes pour influencer la réussite du projet, car, le but visé est de créer une association (synergie) au niveau de tous les acteurs de manière à produire le maximum d'efficacité.

3.2 Les enjeux de la formation :

La formation des salariés répond à la fois aux attentes des salariés et des entreprises et contribue à améliorer la performance des entreprises²¹ :

3.2.1 Pour les salariés :

- La formation permet d'améliorer la qualité du travail ; elle contribue à développer les connaissances et les aptitudes des salariés ;

²¹ Chloé Guillot-soulez, 2014/2015, « La gestion des ressources humaines », Édition lextenso, page 86

- La formation favorise une meilleure coordination des tâches ;
- La formation facilite l'intégration du progrès technique (équipements, modification des modes d'organisation...);
- La formation contribue à une meilleure adaptabilité des salariés ;

Les dispositifs légaux de formation visent à permettre aux salariés de se former de manière à développer leurs compétences mais également à se maintenir dans un emploi tout au long de la vie en leur proposant d'acquérir des compétences variées, de faire valider ces compétences et de définir un projet personnel et professionnel (employabilité).

3.2.2 Pour les entreprises :

Du côté des entreprises les actions de formation du personnel peuvent correspondre à une stratégie réactive ou proactive.

- **Une stratégie réactive de formation** : l'entreprise réfléchit à sa politique de formation en fonction des changements qui affectent l'entreprise.
- **Une stratégie proactive de formation** : l'entreprise réfléchit aux compétences de son personnel dans le cadre de sa stratégie globale et fait le lien entre politique de formation et gestion prévisionnelle de l'entreprise.

3.3 Les types d'objectifs à distinguer dans la formation

En outre à ses enjeux, la formation a plusieurs objectifs qui se résument en deux axes²² :

3.3.1 Du point de vue de l'organisation :

- Accroître la compétitivité de l'organisation par le renforcement du potentiel technique et par ajustement des savoirs ou du savoir faire des salariés, ce premier objectif permet l'actualisation des rôles professionnels dans les postes de travail.
- Développer les compétences à l'occasion d'une embauche, puis d'une mutation interne ou d'une promotion.
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de grande concertation.
- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture, ses aptitudes à manager.

3.3.2 Du point de vue des individus :

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

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier ;

²² Pierre Laourt, 1991, « Gestion des ressources humaines », Édition Eyrolles, Paris, pp 141-142.

- Développer un savoir faire dans le domaine des relations, la gestion et du management ;
- Se permettre de se retrouver avec des collègues dans un fonctionnement convivial et faire connaissance avec des personnes nouvelles dans des espaces extérieurs au vécu professionnel ;
- Et enfin mieux comprendre l'organisation où l'on travaille ;

Selon (A.Meignant, 1991)²³ Les entreprises les plus performantes structurent la réponse autour de trois types d'objectifs, résumé ici par la formule « les 3P ». Il s'agit ici de caractériser la formation par l'objectif qu'elle doit contribuer à atteindre :

- **P1. Performance** : Les performances (collectives ou individuelles) ont progressé, les vendeurs vendent mieux, les standardistes sont plus aimables, le taux de rebut a diminué, les prix de revient ont baissés, les salariés sont plus satisfaits de l'écoute de leurs managers dans l'entretien professionnel, les dépassements de délais contractuel de livraisons régressent, etc.
- **P2. Projet** : Des projets ou des investissements sont facilités par la formation des personnes qui y contribuent : le changement de logiciel se fait sans incidents, la machine est rapidement rentabilisée, l'ouverture du nouvel entrepôt ou du nouveau magasin se fait sans dysfonctionnements, le redéploiement de 20 personnes d'emplois techniques à des emplois commerciaux se traduit par un taux d'intégration satisfaisant dans ces nouveaux emplois, la polyvalence permet plus de créativité.
- **P3. Parcours** : Des individus ont réussi une étape nouvelle d'un parcours professionnel : le jeune a été intégré à la satisfaction de tous (et a la sienne), le cadre a pris une fonction de direction, l'agent de maîtrise a été confirmé, le spécialiste en radio protection a obtenu la certification exigée, la mobilité professionnelle demandée par l'individu qui souhaitait changer de métier, est réussie, les ouvriers de coefficient 190 pressentis pour une promotion au niveau 215 ont porté une satisfaction aux test de validation de leurs compétences, l'informaticien a obtenu son DUT (Diplôme Universitaire de Technologie) par la VAE (Validité des Acquis et des Expériences).

Plusieurs types d'objectifs peuvent être envisagés dans une action ou un dispositif de professionnalisation ou de formation. (Guy Le Boterf, 1990)²⁴ propose une classification de leurs exigences respectives de formulation en vue de faciliter l'évaluation.

²³ Alain MEIGNANT, 1991, op.cit, pp 55-57.

²⁴ Guy Le Boterf, 1990, op.cit, page 365.

3.3.3 Les objectifs pédagogiques :

Ce sont les représentations, les prises de conscience, les schémas cognitifs, les connaissances, les savoir-faire que les apprenants doivent avoir acquis au terme de l'action de formation. Ils constituent des « ressources » avec lesquelles les personnes peuvent construire leurs compétences. Ces objectifs peuvent être formulés :

- En termes de contenu pour les connaissances,
- En termes d'évolution pour les représentations et la prise de conscience.

3.3.4 Les objectifs d'activités à réaliser avec compétence :

Ils indiquent les activités que les apprenants doivent réaliser avec compétence en combinant et en mobilisant les ressources (connaissances, savoir-faire, représentation...) qu'ils ont acquises en formation. Tout comme les savoir faire, les objectifs sont formulés en terme « être capable de » s'appliquent.

Exemple :

- Elaborer une architecture informatique ;
- Conduire l'ingénierie d'un plan de formation ;
- Dépanner et remettre en route une installation automatisée ;

3.3.5 Les objectifs d'impact :

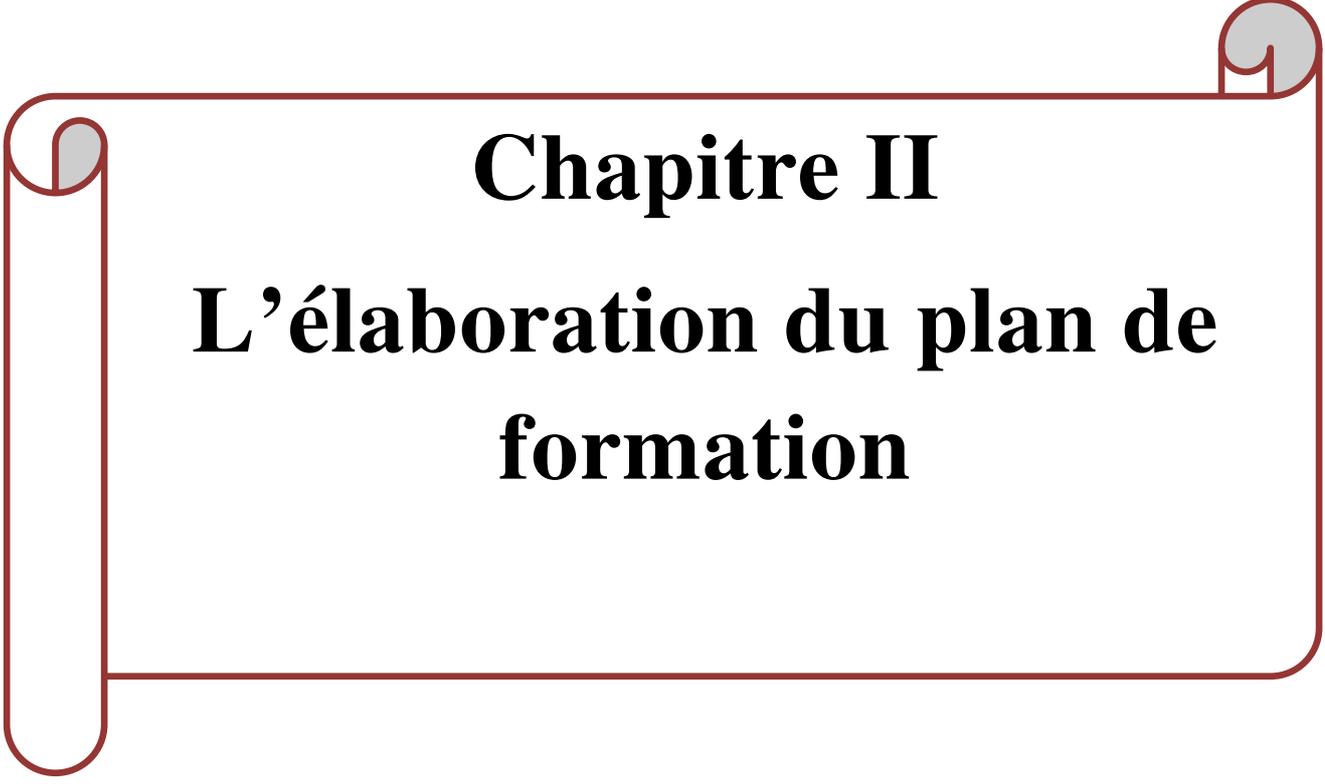
Ils représentent les effets escomptés de l'action de formation sur les performances, le fonctionnement de l'entreprise ou de l'organisation. Ils seront si possible formulés en terme de paramètres considérés comme particulièrement sensibles aux effets de la formation réalisée (taux de rebuts, indice de qualité, délais de réponse, réussite d'un projet...).

Conclusion

A travers ce chapitre, nous avons pu constater que dans une perspective de développement des ressources humaines, la formation doit faire l'objet d'une véritable politique pour optimiser son pilotage et la replacer dans le périmètre global de la politique RH de l'entreprise. Définir une politique de formation doit conduire à faire le lien entre formation, gestion des compétences, gestion des parcours professionnels, mobilité et promotion.

La formation est constamment présentée dans les projets d'investissement, le plus souvent elle sert comme un instrument d'aide au développement. Ainsi l'entreprise intègre la formation dans les grandes orientations stratégiques, tant pour acquérir une culture d'entreprise que pour faciliter la réalisation des projets d'investissement.

Nous verrons par la suite dans le second chapitre toute la démarche qui mène à établir un plan de formation.



Chapitre II

L'élaboration du plan de formation

Introduction

Elaborer un plan de formation requiert à la fois une bonne connaissance des dispositions légales et conventionnelles, et un processus rigoureux, avec une démarche et des supports adaptés au contexte de l'entreprise.

L'objectif de ce chapitre qui est l'élaboration du plan de formation est d'étudier comment se construit un plan de formation et quelles sont les étapes à suivre pour cette démarche. Il contient trois sections, la première sera consacrée directement aux concepts généraux d'un plan de formation selon différents auteurs. La deuxième section sera consacrée pour le processus d'élaboration du plan de formation, enfin la troisième section portera sur les différents acteurs impliqués dans cette démarche.

Section 1 : Définitions et processus d'élaboration d'un plan de formation

Pour gérer efficacement les compétences de ses collaborateurs, il convient d'établir un plan de formation. Ce dernier a pour vocation de définir les besoins de l'entreprise en termes de compétences et les relier aux savoirs, savoir-faire et savoir-être actuels des salariés. A travers cette section nous allons aborder les définitions d'un plan de formation ainsi que le contenu de ce dernier.

1.1 Définitions d'un plan de formation :

Selon (**Jacques SOYER, 1998**)²⁵, le plan de formation correspond à un document contractuel qui lie différents acteurs, il doit être monté en convergence avec les objectifs économiques, techniques et sociaux de l'entreprise, et en cohérence avec :

- Le style de management.
- La nature de l'entreprise.
- Les politiques du personnel.
- Les modes d'organisation du travail.

Autre définition, d'après (**A.MEIGNANT, 2001**)²⁶ « *Le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'elle affecte dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés* ».

²⁵Jacques SOYER, 1998, op.cit, page 162.

²⁶ Alain MEIGNANT, 1991, op.cit, page 221.

Et enfin (Chloé GUILLOT-SOULEZ, 2009)²⁷ propose une autre définition et qui est : « *Le plan de formation est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise, il résume les objectifs à atteindre et les actions de formation envisagées afin d'assurer le développement des compétences dans l'entreprise* ».

Le rôle d'un plan de formation est d'élaborer un cadre de référence pour la formation continue des travailleurs.

Cette nouvelle gestion de la formation va permettre d'identifier, de valoriser et de développer les compétences des individus et de l'ensemble de l'équipe, en tenant compte du projet institutionnel, des besoins en formation et des demandes de chacun.

Le plan de formation est donc un document, plus ou moins fourni et stratégique, établi par l'employeur comprenant à minima l'ensemble des actions de formation qui sont organisées au bénéfice du personnel de l'entreprise, il est soumis à l'avis, donc à titre consultatif, aux représentants du personnel dans le cadre du comité d'entreprise, pour être imputable au plan de formation, les actions doivent correspondre à certaines caractéristiques²⁸.

1.2 Contenu d'un plan de formation

Le plan de formation comportera des informations quantitatives qui permettront d'assurer le suivi de son exécution, les besoins de formation sont traduits en ligne du plan, chaque ligne du plan précisera les informations selon ces quatre éléments :

- Descriptif des actions de formation ;
- Hiérarchisation des priorités de formation ;
- Prévision d'étalement de ces actions dans le temps ;
- Budgétisation prévisionnelle des actions à mener ;

Celle-ci est prise en charge par un responsable désigné, qui peut être le responsable hiérarchique des personnels concernés. Il conviendra de ne pas cumuler la responsabilité de la ligne du plan et l'animation de l'action de formation de cette même ligne.

Le plan doit ressortir toutes les informations en ce qui concerne²⁹ :

- La nature de chaque opération ;
- La problématique (le besoin) ;
- L'objectif ciblé par l'action de formation ;
- Les postes de travail concernés et l'effectif ;

²⁷ Chloé GUILLOT-SOULEZ, 2009, « La Gestion des Ressources Humaines », Édition lextenso, Paris, page 87.

²⁸ Thierry ARDOUIN, 2003, op.cit, page 141.

²⁹ Idem.

- La nature et le type de formation préconisés.
- Les différents intervenants et la durée de chaque opération de formation.

1.3 Processus d'élaboration du plan de formation

L'élaboration du plan de formation est sous la responsabilité pleine et entière du chef d'entreprise, avec une consultation obligatoire des représentants du personnel : tous les ans, ces derniers doivent être consultés lors de l'élaboration du plan de formation et peuvent faire des propositions pour modifier ou améliorer le plan envisagé par l'employeur.

1.3.1 Définition des objectifs :

L'étape de définition des objectifs, correspond à l'identification des fondements du plan dans ses aspects politiques et stratégiques, où il s'agit de prendre en compte³⁰ :

1.3.1.1 Problèmes et dysfonctionnement courants : peuvent provenir suite a des déficiences de la qualité des pièces usinées, erreurs de gestion, procédures inadéquates, délais de livraison trop lent, rendement insuffisants, pannes avec bris de matériels, mauvaise utilisation des équipements et l'écart entre les compétences existants et celles qui auraient été requises pour éviter les problèmes correspondants du besoin.

1.3.1.2 Projets de changement ou d'investissements : Ils correspondent à des choix volontaire retenus par l'entreprise, ils peuvent être globaux (plan stratégique de développement), ou partiels (projet de modernisation d'un atelier, projet d'informatisation d'un secteur). La réussite des ces projets dépend de la révision au bon moment des compétences professionnelles requises.

1.3.1.3 Évolution des métiers et des professions : Il s'agit d'une évolution qu'impose l'environnement, la vision des collaborateurs, ainsi que la facilité d'expression de ces derniers en matière de demande de formation.

1.3.1.4 Le changement culturel : La culture de l'entreprise se réfère à des ensembles de valeurs, de modes de réaction, de perceptions souvent peu conscientes, les projets de l'entreprise ou de l'environnement, peuvent entraîner la nécessité d'une actualisation ou d'un changement culturel. *Exemple* : passer d'une culture centrée sur les moyens à une culture de projets ou de résultats, d'une culture à dominante administrative à une culture commerciale.

Connaître ses besoins de formation est fondamentale à une définition précise des besoins, ils permettent déjà de dessiner les outils les mieux adaptés pour y répondre, et de faire des économies, c'est-à-dire d'investir plus judicieusement en fonction des priorités définis.

³⁰ Jean marie PERETTI, 1994, « Ressources humaines et gestion du personnel », Edition Vuilbert, page 102.

1.3.2 Recensement et analyse des besoins en formation et leur transcription en objectifs opérationnels

Le terme de « *besoin en formation* », apparaît dès les années soixante notamment au CUCES (Centre Universitaire de Coopération Economique et Social) de (Nancy avec **Bernard Schwartz, 1999**)³¹, dans le domaine de la formation, il s'est depuis imposé comme terme idoine, cependant le terme de « besoin » porte en lui un certain nombre d'ambiguïtés et apparaît comme polysémique.

Aussi nous rejoindront tout à fait (**A.MEIGNANT, 1991**)³² quand il écrit : « la notion de besoin est ambiguë, si on la comprend comme quelque chose qui existerait indépendamment de son contexte », il a ajouté aussi : « en réalité, il n'y a pas un gisement de besoins de formation plus ou moins caché, qui ne demanderait que l'arrivée d'un spécialiste armé des méthodologies pertinentes pour le repérer et procéder à son exploitation ».

(**Jacques SOYER, 1998**)³³ quant à lui, préfère en effet de dire que l'expression « besoin de formation » devrait être remplacée par « problème à régler par la formation » ou par « objectif à atteindre par la formation ».

Selon l'Association Française de Normalisation (**AFNOR, 1992-1994**)³⁴ « *Les besoins de formation peuvent être définis par l'écart entre les compétences nécessaires pour exercer un emploi, une activité professionnelle et les compétences réelles d'un individu à un moment donné* »

Le responsable de formation ne recensera donc pas des besoins mais fera un inventaire des problèmes à régler et des objectifs à atteindre et qui sont comme suit :

- Il faut distinguer les besoins personnels de formation (sans relation directe avec la vie de l'entreprise), des besoins individuels (ne concernant qu'un individu dans le cadre de son travail) et des besoins collectifs (concernant tous les titulaires d'un poste donné).
- Il faut distinguer le besoin de formation de la demande de formation (la demande supposant qu'il y ait eu au préalable une recherche de solution). La chronologie des étapes serait donc un problème, un objectif, une recherche de solutions ou encore un besoin de formation.

³¹ LAOTF, 1999, « La formation des adultes », histoire d'une utopie en acte-le complexe de Nancy, Paris, page 57.

³² Alain MEIGNANT, 1991, op.cit, page 111.

³³ Jacques SOYER, 1998, op.cit, page 100.

³⁴ Association Française de Normalisation (AFNOR), 1992/1994, op.cit, page 27.

Il faut savoir donc d'où est l'initiative de formation :

- **A l'initiative des salariés** : les objectifs peuvent être variés comme (se reconvertir, se promouvoir dans l'entreprise, Acquérir une qualification professionnelle, évaluer vers un poste voisin et améliorer l'adaptation au poste occupé).
- **A l'initiative de l'entreprise** : les actions de formation sont celles figurant au plan de formation par décision des managers.

Les besoins de formation n'existent pas "en soi", ils constituent des "écarts" qu'il faut identifier et analyser par rapport aux situations concrètes ou aux référentiels qui sont à leur origine (dysfonctionnements, projets, évolutions des métiers, des contenus des emplois et évolutions culturelles).³⁵

Parler donc de « besoins » correspond à différentes réalités, cela peut être un manque, un dysfonctionnement, une attente ou une demande.

1.3.2.1 Le recensement des besoins de formation

Avant de procéder à l'identification des besoins de formation, un aspect important n'est pas à négliger, celui du cadre de référence qui est l'ajustement des besoins et des ressources en compétences.

Les méthodes de l'identification des besoins de formation ont aussi leur importance. Dans la plupart des cas, le chargé de la formation devrait aider et encourager les différents services à identifier et consulter leurs propres besoins, pour la mise au point d'un programme de formation qui répond à ses besoins. Autant que possible, les projets de formation doivent réaliser l'adéquation entre une demande exprimée comme une somme des besoins et l'offre déterminée par les possibilités de l'entreprise dans les faits, deux démarches d'ajustement de l'offre et de la demande sont observables.

(MARTORY Bernard et CROZET Daniel, 1998)³⁶ décrivent deux (02) démarches pour l'identification des besoins de formation :

- A) **La démarche ascendante** : Le recensement est opéré prioritairement au niveau individuel et remonte pour élaborer le projet global par agrégations successives.

Les demandes sont recensées à partir de:

- Les réactions des collaborateurs suite à des propositions génériques de formations formulées par la direction (le catalogue de formation)

³⁵ Guy Le Boterf, 1990, op.cit, p33.

³⁶ Bernard MARTORY et Daniel CROZET, 1998, « Gestion des ressources humaines .manuel de pilotage social », Édition Nathan, page 247.

- Des conclusions apportées à l'entretien pédagogique d'appréciation lorsqu'il existe, découlent de comparaisons entre le profil actuel du titulaire d'un poste et le profil à attendre dans un délai donné.

En fait, la démarche n'est jamais aussi tranchée, c'est pour cette raison qu'elle sera qualifiée de « plutôt ascendante ». On constate l'existence d'un certain nombre d'allés et de retours qui vont traduire les grands choix de la direction générale.

B) La démarche descendante : Les projets sont dessinés prioritairement au niveau central, puis progressivement éclatés jusqu'au niveau individuel, ils résultent à la fois :

- Des décisions d'allocations budgétaires en monnaie et en temps.
- Des analyses sur les évolutions des métiers, de la gestion prévisionnelle des compétences ou tout simplement des impératifs d'évolution des profils pour l'année à venir.

Là, encore, la démarche n'est pas systématiquement descendante, tous les observateurs s'accordent à reconnaître que des formations qui seraient imposées sans l'aval et l'engagement de ceux qui en « bénéficieraient » auraient peu de chances d'être fructueuse. Il s'agit en fait de relever les objectifs des intéressés et de se demander si la formation peut faciliter l'atteinte de ses objectifs.

1.3.2.2 Les outils de recensement des besoins de formation

Avant d'énoncer ou bien de présenter les outils utilisés durant cette phase de recensement, il est bien important d'emprunter les cheminements suivants³⁷ :

- La recherche des problèmes rencontrés par l'entité dans la réalisation de son travail.
- La recherche d'amélioration dans les procédures internes et pour l'entité.
- La recherche d'amélioration dans les échanges avec l'extérieur.
- La recherche par déclinaison des objectifs de l'échelon supérieur.
- Le repérage des compétences requises pour la tenue d'un poste ou la participation à une équipe de travail.
- Et enfin la recherche de la contribution de l'entité à la réalisation d'un projet.

Il est donc important d'analyser le fonctionnement de l'unité pour construire des plans d'actions basés sur les besoins de formation.

³⁷ Jacques SOYER, 1998, op.cit, page 128.

- A) Observation et écoute :** Le responsable doit connaître les responsabilités des employés en les observant travailler et en écoutant leurs commentaires face aux méthodes de travail. Ce moyen lui permet d'avoir une vue globale de la situation et de connaître les aspects à améliorer.
- B) Entrevue individuelle :** Cette rencontre est bénéfique car elle permet au gestionnaire de connaître les besoins particuliers des individus et d'effectuer certaines mises au point en ce qui a trait aux comportements acceptés dans l'entreprise.
- C) Groupe de discussion :** Le gestionnaire sollicite le partage des opinions. Cette rencontre devra être structurée par un ordre du jour adéquat, elle nécessite la présence d'un animateur neutre afin que chacun ait le même droit de parole.
- D) Evaluation du rendement :** Cette activité de cycle de gestion des ressources humaines permet d'identifier des besoins de formation en fonction des indicateurs de performance et des attentes liées au poste.

1.3.2.3 Les méthodes d'analyse de besoin de formation

Plusieurs méthodes peuvent être utilisées. On va citer celles qui sont les plus pratiquées et surtout les plus communes entre les auteurs :

A) Les méthodes centrées sur les besoins de compétences de l'organisation :

Ces méthodes d'analyse des besoins de formation reposent sur l'élaboration de référentiels de compétences pour les emplois de l'organisation et l'identification des écarts qualitatifs entre les besoins de compétences requises et les ressources humaines disponibles.

➤ **L'analyse des compétences requises par un poste :**

Cette méthode vise le perfectionnement individuel et collectif pour améliorer les performances, la formation d'insertion et réussir un changement. Le responsable échange de l'analyse, un petit groupe d'expert (encadrement direct et bureau d'études constructeurs de matériels).³⁸

➤ **La méthode matricielle :**

Cette méthode vise le perfectionnement individuel et collectif, le suivi de changement de l'organisation et la préparation aux métiers, elle consiste à croiser les exigences des compétences liées à l'activité d'un service avec les caractéristiques des salariés.³⁹

Cette méthode est assez simple à mettre en place et facile à comprendre et utiliser par les intéressés, elle s'applique bien dans des secteurs d'activités comprenant un nombre

³⁸ Alain MEIGNANT, 1991, op.cit, page 161.

³⁹ Idem, page 164.

relativement limité de salariés et enfin elle correspond aussi au « diagramme de polyvalence » demandé par la norme ISO 9001.

➤ **Etude des besoins par l'analyse de performance :**

L'analyse de performance vise le perfectionnement collectif pour améliorer les performances. Les salariés concernés par la performance, les responsables en charge de l'analyse, l'encadrement du secteur dans lequel la performance doit être accomplie.

Cette méthode consiste à identifier à partir d'un indicateur physique un gain d'amélioration potentielle.⁴⁰

Cette méthode s'applique bien et efficacement à la résolution des problèmes de production relativement à court terme, évidemment elle règle la question éternelle du retour de l'investissement formation, puisqu'elle permet très facilement de comparer les résultats obtenus avec le coût de la formation.

➤ **Les études des besoins liées à un nouvel emploi :**

Cette méthode vise la préparation à des emplois futurs non encore entièrement définis par l'expert interne, externe et responsable en charge de l'analyse, et pour la mise en œuvre, il faut que la qualité des résultats soit corrélés à celle des experts, il faut donc veiller à ce que le groupe soit composé d'expert.

➤ **Vérification d'hypothèses par des experts :**

L'objectif type est le perfectionnement collectif sur un aspect particulier de l'activité de travail, la vérification des hypothèses prend en compte deux facteurs principaux qui sont :

- Les besoins de compétences de l'organisation et les attentes des individus.
- La méthode consistera à réunir un groupe d'expert connaissant bien une population qui exerce déjà une activité à formuler avec lui sous une forme ressemblante au brainstorming.

B) Les démarches centrées sur l'expression des attentes :

Les méthodes centrées sur l'expression des attentes reposent sur l'évaluation du potentiel et des capacités d'apprentissage du personnel, les possibilités d'acquisition de compétences nouvelles par un salarié, sont évaluées à partir de tests d'aptitudes, de connaissances et de tests des simulations.

➤ **Les enquêtes par entretien :**

Cette méthode vise à recueillir de façon systématique le point de vue de tout ou partie du personnel en ce qui concerne la formation utilisée, le recueil d'informations comme une

⁴⁰ Alain MEIGANT, 1991, op.cit, page 169.

occasion de sensibilisation du milieu concerné. L'enquête doit faire l'objet avant d'être lancée, d'une campagne de communication soigneuse, annonçant le principe et les objectifs de l'enquête et les règles du jeu, parmi celles-ci les principales sont la garantie d'anonymat, et la promesse de restitution au moins synthétique des résultats, il est essentiel que les interviews ne se présentent pas avec méfiance, si l'on souhaite que leur expression soit libre. Bien entendu, ces promesses doivent être scrupuleusement respectées.⁴¹

➤ **Les enquêtes par questionnaires :**

Dans le cadre d'une procédure de plan de formation, la mise en œuvre du questionnaire de recensement des besoins comporte deux (02) aspects, l'un stratégique consistant à déterminer les objectifs du questionnaire et l'autre technique consiste à choisir la nature du questionnaire, à le rédiger et à le tester.

➤ **Les entretiens professionnels :**

Longtemps réservés aux cadres, ces entretiens tendent à se généraliser pour l'ensemble du personnel. Se sont des entretiens centrés sur l'évolution de carrière, le salarié et le responsable évoquent ensemble les possibilités futures d'évolution du salarié. (A.MEIGNANT, 1991)⁴² a cité trois (03) points clés pour réussir les entretiens professionnels :

- La sensibilisation et la formation des responsables qui conduisent les entretiens.
- La mise à leur disposition des informations utiles (sur les évolutions des métiers, sur les filières d'évolution, sur les moyens de formation disponible).
- La capacité de l'organisation à mettre en œuvre effectivement les réponses.

1.3.2.4 La synthèse des besoins

À la suite de l'analyse précédente des besoins, le cadre formateur dispose d'un ensemble de renseignements provenant de différentes directions, ces renseignements sont répertoriés dans des documents concernant les besoins et qui sont comme suit :

- Tableau des besoins exprimés par la hiérarchie.
- Fiches d'analyses des besoins par service.
- Demandes individuelles et tableaux récapitulatifs correspondant.

A l'aide de ces documents, le cadre formateur peut visualiser son travail de synthèse sous forme de tableaux récapitulatif des besoins en formation portant sur la totalité des besoins exprimés.⁴³

⁴¹ Alain MEIGNANT, 1991, op.cit, page 189.

⁴² Ibid, page 197.

⁴³ Thierry ARDOUIN, 2003, op.cit, page 153.

Le Boterf quant à lui résume l'ensemble des étapes et les acteurs concernés dans le processus d'élaboration du plan de formation, d'après lui la définition des étapes et des rôles des acteurs peut être distincte selon les entreprises et les organisations : celle qui est proposée ici ne figure qu'à titre d'exemple particulier. Ce qu'il faut souligner, c'est le grand intérêt qu'il y a à construire sur mesure un tel tableau en y associant les acteurs concernés. Un tel exercice, qui demande souvent plus de temps que l'on ne suppose, permet de créer une représentation partagée des contributions respectives. Il en résulte une facilitation appréciable de la mise en œuvre de l'ingénierie et de la réalisation du plan de formation.⁴⁴

Tableau (1) : le plan de formation : les étapes et le système d'acteurs

	Etape 1	Etape 2	Etape 3	Etape 4	Etape 5	Etape 6
	Fixation des orientations à prendre en compte pour l'identification des besoins de compétence	Identification des besoins de compétence au niveau de chaque unité	Consolidation et sélection des besoins de compétence pris en compte dans le P.F** pré-chiffrage du PF	Hiérarchisation et adoption du PF, budgété	Mise en œuvre du PF	Assurance de la mise en œuvre des compétences et évaluation des effets de la formation
Directeur et comité de direction	-Fixent les orientations			-Hiérarchisent les actions de formation -Décident le PF		-Évaluent l'impact de la formation sur le fonctionnement du centre -Évaluent la performance du responsable de formation
Responsable de formation	-Réalise le bilan des résultats des entretiens -Prépare le projet de note d'orientation	-Informe sur les orientations générales. -Apporte un appui méthodologique	-Elabore le projet de PF	-Conseille la direction et le comité de direction pour la détermination du PF définitif	- Pilote la mise œuvre du PF. -Appui et rédige les cahiers de charges. -Organise les appels d'offres et sélectionne	-Apporte un appui méthodologique à l'évaluation.

⁴⁴ Guy Le Boterf, 1990, op.cit, page 372.

					les prestataires	
Responsable d'unité (*)		-Identifient les besoins de compétence - Identifient l'impact attendu sur le fonctionnement de l'unité.	-Coopèrent à l'élaboration du PF pour la partie cahier de charge simplifié		Participent à la rédaction des cahiers de charge détaillés -Sont informés sur l'ensemble du PF	-Evaluent la mise en œuvre des compétences en situation de travail et l'impact sur le fonctionnement de l'unité
Représentant du personnel	-Le comité d'entreprise est consulté sur les orientations de la formation personnelle			-Le comité d'entreprise est consulté sur le projet de PF	-Le comité d'entreprise est consulté sur la réalisation du PF	
Salariés		-Expriment leurs besoins individuels de compétence et projets personnalisés			-Réaliment leur PF -Evaluent leur formation en cours	-Participent à l'évaluation des compétences mises en œuvre
Prestataires formateurs					-Proposent et réalisent les programmes pédagogiques	-procèdent à l'évaluation pédagogique (validation des acquis)

Source: Guy Le Boterf, 1990, « ingénierie et évaluation des compétences », 4^{ème} édition d'organisation, page 373.

(*) Responsable d'unité : terme générique, il est défini au niveau de chaque établissement. Il peut s'agir du chef de département, de service.

(**) PF : plan de formation.

Section 2 : Les acteurs impliqués dans l'élaboration du plan de formation

Les acteurs intervenant dans la formation et l'élaboration du plan de formation, sont ceux qui sont à l'intérieur de l'entreprise ou à l'extérieure, ces derniers ont vis-à-vis de la formation des attitudes et systèmes de représentations, qui fondent leurs comportements.

2.1 Les principaux participants à l'élaboration du plan de formation

2.1.1 La direction générale : Pour une direction d'entreprise, la direction a des préoccupations majeures :

- Optimise le fonctionnement de l'organisation par rapport à ses objectifs stratégiques.
- Entretient des relations positives avec ses actionnaires, les banques, les clients, les fournisseurs...etc.

Aussi pour la direction, la formation ne constitue qu'un élément mineur de cet ensemble lorsque celle-ci s'intéresse à la formation, c'est généralement pour répondre à l'une des raisons suivantes :

- S'acquitter de l'obligation légale.
- Équilibrer les relations sociales en soutenant le plan de formation aux représentants du personnel.
- Engager des actions de perfectionnement pour l'encadrement visant la solidarité de celui-ci.
- Relever l'image de marque de l'entreprise en faisant savoir à l'extérieur qu'elle investit dans la formation. Cette image n'a des résultats que si elle correspond à une réalité interne.
- Adaptation de l'entreprise aux évolutions de l'environnement, des technologies nouvelles.

La direction a pour les besoins généraux, pour les actions stratégiques ou les actions qui touchent une partie importante de l'entreprise, il est souhaitable d'impliquer la direction, par exemple, le responsable de formation peut lui faire valider les choix proposés par lui ou par des groupes de travail, la direction manifesterait ensuite son engagement auprès du personnel et elle pourra le faire de différentes manières :

- Suivre elle-même l'action et le savoir faire.
- À l'occasion d'une réunion d'information, rappeler toute l'importance qu'elle attribue à l'action engagée et faire paraître un article.

2.1.2 Le responsable hiérarchique pour les besoins de leur secteur

Le recensement des besoins collectifs est déjà placé sous la responsabilité du manager direct des personnes concernées par la formation. Le manager a normalement fait participer une équipe à ce recensement, lorsque le responsable formation va traduire le besoin en ligne du plan, il est souhaitable qu'il consulte le ou les managers concernés, avec si nécessaire quelques futurs formés, et si des arbitrages sont opérés, ils pourront être conduits par les lignes managériales.

2.1.3 Les partenaires sociaux

Les politiques de formation accordent aux partenaires sociaux un rôle plus ou moins important. Les pratiques varient d'une entreprise à l'autre. Nous pouvons toutefois conseiller

d'avoir recours à leur participation surtout pour les actions ou les futurs formés ne peuvent être, à l'origine, déterminés avec précision, c'est le cas notamment de la formation liée à l'emploi et de la formation « catalogue ».

2.1.4 Le futur formé

Le futur formé est supposé être le principal bénéficiaire de la formation dans l'entreprise, les futurs formés participent aux recueils des besoins de leurs secteurs, lorsque c'est possible à la construction du plan de secteur. Dans le cas contraire, ils seront formés pour des priorités et des projets retenus dans le cadre du plan, leurs managers n'oublieront pas de leur faire apparaître les liaisons qui existent entre les actions retenues et leur situation actuelle ou future.⁴⁵

2.1.5 Le Responsable de formation

Pour (A.MEIGNANT, 2001)⁴⁶ La formation est une chose trop sérieuse pour être laissée aux seuls formateurs. Deux idées qui illustrent bien la contradiction que l'on relève dans le rôle du responsable de formation, son professionnalisme est l'une des conditions de son efficacité et de son statut, mais il ne peut agir seul sans alliance forte avec d'autres acteurs dans l'entreprise.

Six (06) types de responsables de formation sont décrits par l'auteur :

- **Le technocrate** : entretient une relation exclusive avec l'encadrement
- **Le populiste** : entretient une relation privilégiée avec les salariés.
- **Le messenger** : homme de communication, entretient une relation à tous les niveaux de la hiérarchie, la difficulté rencontrée c'est son incapacité à résoudre tous les problèmes par la formation.
- **Le procédurier** : est un administratif, toute communication sur la formation se passe directement au sein des équipes de travail, entre l'encadrement et les salariés.

Il estime que le choix des actions et leur efficacité sont de la compétence des services des personnes impliquées : il administre la formation.

- **L'enregistreur** : entretient une relation directe avec la hiérarchie mais cherche à valider les indications qui lui sont données en encourageant un dialogue direct entre l'encadrement et les salariés. Il n'envisage pas contact direct avec les salariés hors de la présence de l'encadrement.

⁴⁵ Jacques SOYER, 1998, op.cit, page 166.

⁴⁶ Alain MEIGNANT, 1990, op.cit, page 132.

Si cette attitude a pour effet de protéger le responsable de formation d'un afflux de demandes directes, elle a pour inconvénient de freiner l'information émanant de la base en permettant à l'encadrement de jouer un rôle de filtre.

- **Le communicant** : selon (A.MEIGNANT, 1991)⁴⁷, le responsable de formation gagnerait en efficacité s'il entretenait des relations avec les autres acteurs de l'entreprise selon un schéma favorisant la communication entre, à la fois, la hiérarchie, le service formation et les salariés.

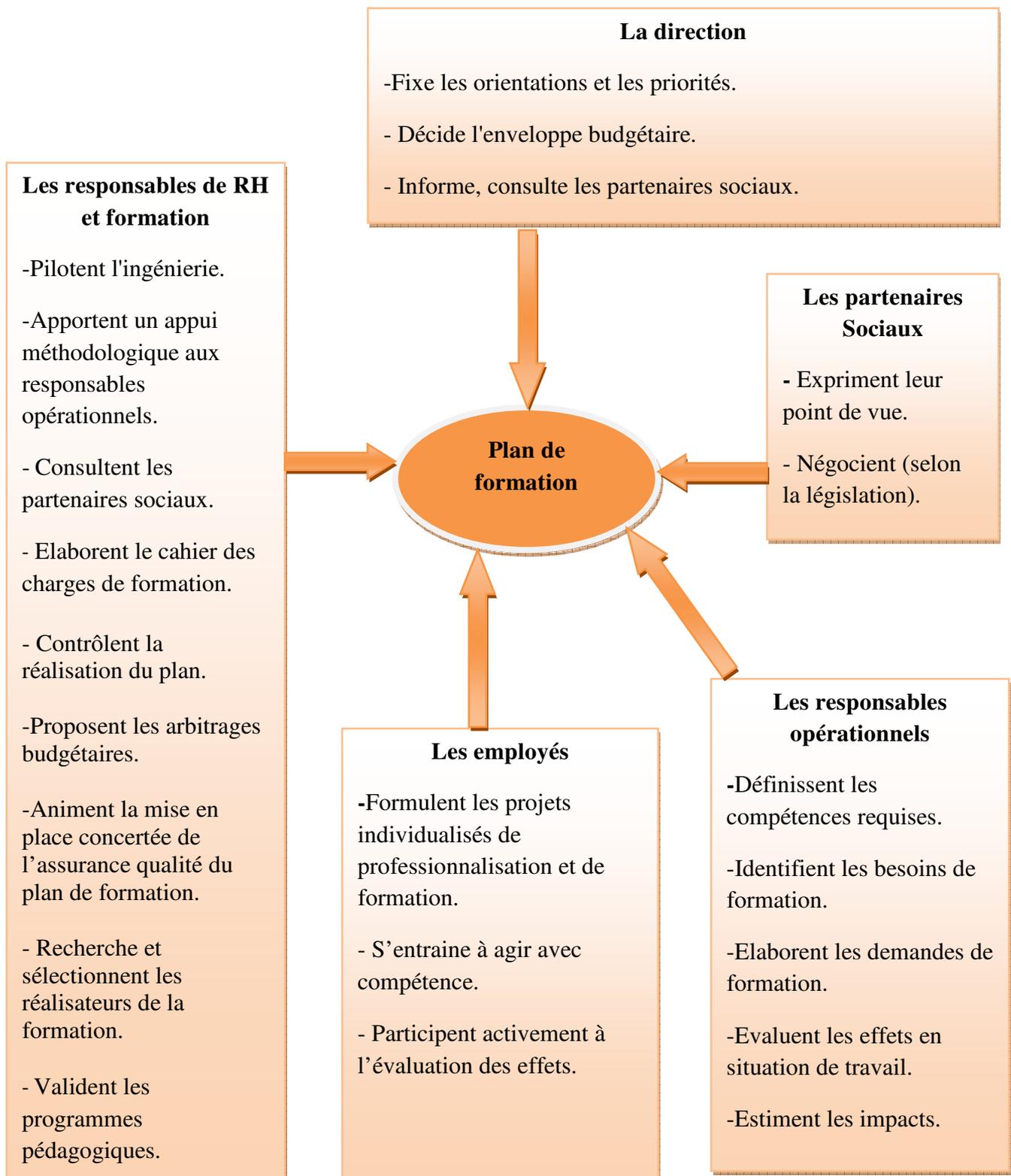
La position du « *communicant* » n'est possible que si le responsable de formation a la légitimité d'intervenir sur les groupes professionnels dans leur ensemble.

Cette légitimité peut trouver sa source dans le rattachement de la formation à une fonction personnel qui joue un véritable rôle de gestion et de développement des ressources humaines.

Le schéma ci-dessous synthétise le rôle de chaque acteur impliqué dans l'élaboration du plan de formation:

⁴⁷ A.MEIGNANT, 1991, op.cit, page 326.

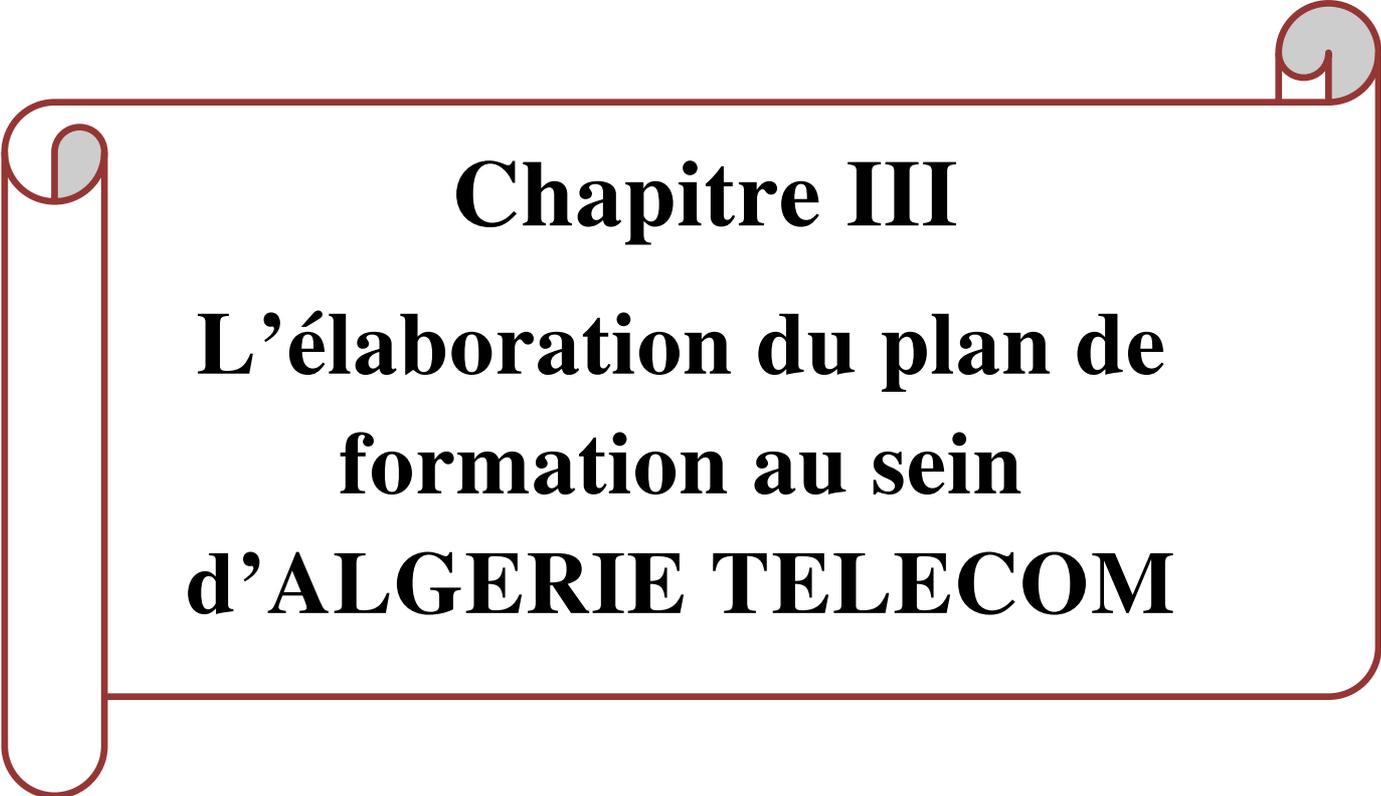
Figure (2) : Les acteurs du plan de formation



Source : Guy Le Boterf, 1990, « Ingénierie et évaluation des compétences », 4^{ème} édition, entièrement renouvelée, Édition d'organisation, page 371.

Conclusion

À la lumière de ce chapitre, nous pouvons dire qu'intégrer la formation dans les orientations stratégiques de son entreprise est sans doute l'un des challenges majeurs des responsables de formation. Le plan de formation est, en effet un outil puissant, pour accompagner le développement des entreprises ; il permet de mettre les ressources et les compétences du personnel au cœur de tous les projets comme facteur de réussite et d'épanouissement. Promouvoir la formation continue du personnel, c'est garantir la réussite future de l'entreprise.

A decorative border in a dark red color, shaped like a scroll with rounded corners and small circular tabs at the top and bottom. The text is centered within this border.

Chapitre III

**L'élaboration du plan de
formation au sein
d'ALGERIE TELECOM**

Introduction

Innovation, mondialisation et diversification, sont autant de facteurs qui incitent les organisations à se développer, à être de plus en plus performantes dans le seul but de pérenniser leurs activités et par là leurs survies même. Un environnement qui exige jour après jour une adaptation à tous les schémas mis en place par les nouvelles techniques de commercialisation et de fidélisation.

ALGERIE TELECOM sera l'organisme d'accueil de notre étude sur l'élaboration du plan de formation. A travers ce chapitre, la première section sera consacrée à la présentation de l'entreprise ALGERIE TELECOM particulièrement le département des ressources humaines et le service de formation, ainsi que la présentation de la méthodologie de notre recherche. Ensuite dans la deuxième section, nous allons essayer d'analyser et de discuter les résultats de l'enquête que nous avons effectuée.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche

Dans cette section, notre travail a été divisé en deux parties. La première sera consacrée à la présentation de l'entreprise ALGERIE TELECOM où nous avons effectué notre stage, dans la deuxième partie, nous allons présenter la méthodologie de recherche qui nous a permis de réaliser notre travail.

1.1 Présentation de l'organisme d'accueil : l'entreprise ALGERIE TELECOM

ALGERIE TELECOM (AT), est une société par action à capitaux publics opérant sur le marché des réseaux et services de communication électronique. Sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, relative à la restructuration du secteur des postes et télécommunications, qui sépare notamment les activités postales de celles des télécommunications. (AT) est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par actions SPA. Entrée officiellement en activité à partir du 1^{er} janvier 2003, elle s'engage dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec trois objectifs :

- Rentabilité.
- Efficacité.
- Qualité de service.

Son ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique, et sociale pour se maintenir durablement leader dans son domaine, dans un environnement qui est devenu concurrentiel. Par contre elle se soucie à préserver et développer sa dimension internationale et participer à la promotion de la société de l'information en Algérie.

1.1.1 Les activités d'ALGERIE TELECOM :

L'activité d'ALGERIE TELECOM s'articule autour de la fourniture des services des télécoms permettant le transport du son, de la voix, des messages écrits, des données numériques d'information audiovisuelle, de l'exploitation et développement de la gestion des réseaux publics et privés des télécoms. Et enfin de l'établissement et l'exploitation et la gestion d'interconnexion avec les différents opérateurs des réseaux de télécommunications.

1.1.2 Organisation et objectifs d'ALGERIE TELECOM :

ALGERIE TELECOM est organisée au niveau de la Direction Générale (DG) située à ALGER en divisions, directions centrales (DC), au niveau régional de treize délégations régionales des télécommunications (DRT) et de cinquante directions opérationnelles (DO) au niveau de chaque Wilaya (Alger en compte 3) et à cette structure s'ajoutent deux filiales et qui sont : Mobile (Mobilis) et télécommunication spatiales.

1.1.3 Les niveaux d'organisation d'ALGERIE TELECOM

L'organisation générale d'ALGERIE TELECOM s'articule autour de deux niveaux schématisés comme suit :

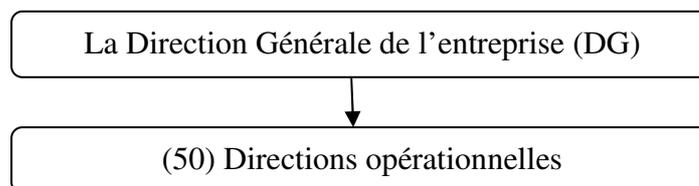


Figure (3) : Niveaux organisationnels de l'entreprise.

Source : Document interne d'ALGERIE TELECOM.

A) La Direction Générale de l'entreprise (D.G)

L'entreprise est organisée en structures centrales (opérationnelles et fonctionnelles) ou centres nationaux, elle est constituée de :

- Le Président Directeur Général (PDG) est assisté de 3 (DGA) (pole Commercial, pole administration/ finances et pole technique).
- Divisions centrales : pole marketing et qualité, pole développement des réseaux, pole exploitation des réseaux d'accès, comptabilité, corporate et ressources humaines.

- Des directions centrales : planification et systèmes d'information, finances, gestion technique des réseaux, ressources humaines, formation, direction d'administration générale et logistique...etc.

B) Les Directions Opérationnelles (DO)

La Direction opérationnelle (DO) est une direction opérationnelle dotée de l'autonomie budgétaire et financière. Elle gère les entités techniques et commerciales qui lui sont rattachées.

La Direction Opérationnelle est structurée en six départements, dotée de quatre cellules et d'un cabinet juridique rattachés directement au Directeur Opérationnel.

1.1.4 Organisation des Départements de la DO de Bejaia

La Direction Opérationnelle de Bejaia est placée sous l'autorité directe de la Délégation Régionale des Télécommunications (DRT) de Sétif, son siège se situe à la wilaya de Bejaia, dirigée par un directeur.

Le Directeur de la direction opérationnelle est assisté pour le management des ACTEL (Agence Commerciale des Télécommunications), CMT (Centre de Maintenance des Télécommunications) et centres des télécommunications qui lui sont rattachés au maximum par cinq Départements à savoir :

A) Le Département Commercial

Le département commercial comporte trois services et qui sont comme suit :

- Service Force de Vente et Réseau des ACTEL.
- Service Recouvrement et Précontentieux.
- Service Relation Clientèle.

B) Le Département Ressources Humaines

Arrivés au département des ressources humaines, là où nos recherches ont été effectuées, ce département se compose de trois services à savoir : service de gestion des carrières, service des relations socioprofessionnelles et enfin, le service de formation sera détaillé par rapport aux principales missions pour lesquelles le responsable de formation est en charge d'assurer, et qui sont comme suit :

- Contribuer à la définition des besoins en formation.
- Contribuer à ce que l'offre de formation répond aux demandes exprimées.
- Garantir l'adéquation de la formation aux besoins exprimés.
- S'assurer de la liste mise en œuvre des actions de formation.
- S'assurer ou contribuer à l'organisation et à la gestion des sessions de formation.

- S'assurer de la présence de tous les moyens nécessaires au bon déroulement des actions de formation animées par l'encadrement qualifié d'ALGERIE TELECOM.
- Assurer la gestion des conventions de stages et d'apprentissages.
- Organiser l'accueil et l'affectation des stagiaires et apprentis dans les structures métier et assurer le suivi de leurs états d'émargement et de décompte.
- Procéder à l'évaluation des actions de formation et exploiter les questionnaires d'évaluation de stages.
- Elaborer les dossiers de synthèse et assurer le reporting afin de contribuer à l'amélioration de la qualité des formations.

C) Département Technique :

Le département technique comporte quatre services suivants :

- Service Exploitation et Maintenance des réseaux d'accès.
- Service déploiement.
- Service Ingénierie et planification.
- Service exploitation et maintenance des équipements.

D) Département Finances

Le département finances est composé de trois services :

- Service du Budget.
- Service de la trésorerie.
- Service de la comptabilité.

E) Département du patrimoine et des moyens

Concernant le département du patrimoine et des moyens constitué de trois services et qui sont :

- Service de gestion du patrimoine.
- Service de la logistique.
- Service des achats.

F) Département Corporate

Le département corporate comporte uniquement un service et qui est :

- Service réseau d'entreprise.

G) Les cellules

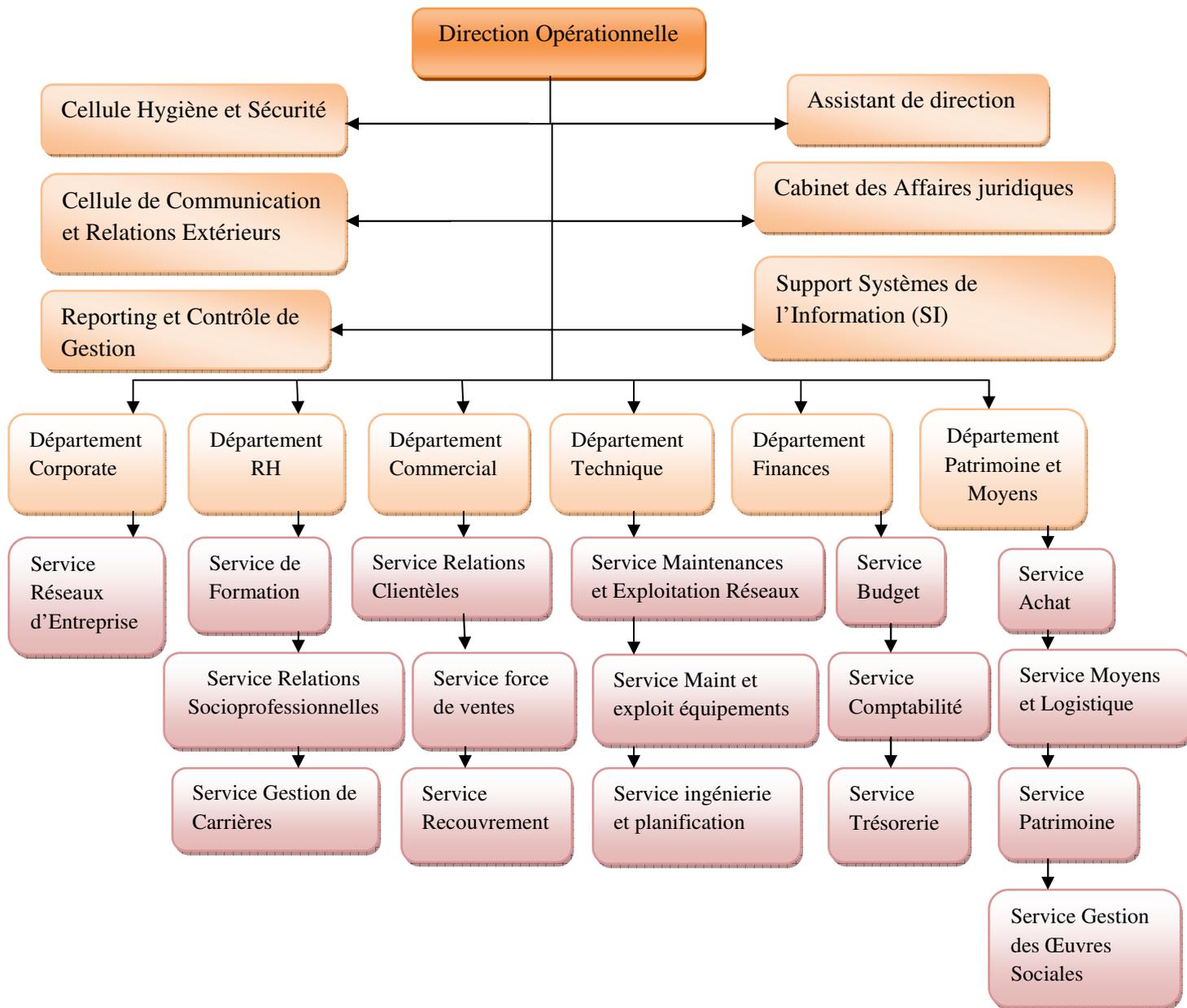
Les cellules sont divisées en cinq niveaux et qui sont comme suit :

- Cabinet des affaires juridiques et assurances.
- Service hygiène et sécurité.

- Cellule communication et relations extérieures.
- Cellule inspection.
- Cellule reporting et contrôle de gestion.

L'entreprise ALGERIE TELECOM est structurée selon l'organigramme suivant :

Figure (4) : Organigramme de la Direction Opérationnelle de Bejaia



Source : Document interne d'ALGERIE TELECOM.

Après avoir présenté l'entreprise ALGERIE TELECOM, nous allons détailler la méthodologie de recherche.

1.2 La présentation de la méthodologie de recherche

Dans cette partie nous allons présenter les différentes étapes par lesquelles nous sommes passées pour la réalisation de notre étude, en précisant les entretiens de recueil des données et les méthodes d'analyses à travers les résultats.

1.2.1 Présentation de l'étude

Pour notre travail, nous avons eu recours à une étude qualitative, comparative, nous définissons l'étude comparative comme ce qui suit, « c'est un outil d'aide à la décision qui repose sur un travail de collecte, d'analyse et de comparaison d'informations avec une finalité donnée. »⁴⁸

Nous avons effectué notre étude auprès du département ressources humaines d'ALGERIE TELECOM plus précisément au niveau du service de formation pour mieux comprendre l'élaboration du plan de formation entre deux catégories socioprofessionnelles (cadre-maitrise), ce choix s'explique par le fait que cette thématique n'a jamais été abordé auparavant c'est ce qui la rend exclusive, de plus, c'est l'une des activités liées au département des Ressources Humaines.

Dans le but d'approfondir nos connaissances, nous avons jugé que des entretiens avec deux DRH, un cadre, un agent de maitrise, ainsi qu'un agent d'exécution sont nécessaires afin de connaître en profondeur et de cerner les pratiques de la formation au sein d'ALGERIE TELECOM, et pour cela nous avons opté pour deux guides d'entretien, le premier sera destiné aux DRH comprenant treize questions, le premier DRH travaille par intérim, le deuxième est sorti en retraite durant notre période de stage, de ce fait on tient à souligner qu'on a pris en compte beaucoup plus les réponses du deuxième DRH, ce dernier étant plus expérimenté dans le domaine car les réponses du DRH par intérim s'avèrent limitées. Le deuxième entretien destiné aux employés est composé de quatorze questions, ces derniers sont présentés comme suit.

1.2.2 La structure des guides d'entretiens et déroulement des entretiens

Dans cette partie nous allons présenter le déroulement des entretiens que nous avons effectué au niveau d'ALGERIE TELECOM, ainsi que leurs structures et les objectifs de chaque guide d'entretien et pour conclure nous allons analyser et discuter les résultats des données.

⁴⁸Sutter, Eric, 2000, « Etudes comparatives et benchmarks : incidence sur la fonction documentaire », documentaliste-science de l'information, vol.37 n°2, page 110.

a) Le déroulement de l'entretien

Les guides d'entretien ont été destinés aux personnes suivantes : deux DRH et trois autres salariés qui travaillent dans le département RH, les DRH nous expliqueront la politique de la formation en se focalisant sur la mise en place du plan de formation pour les deux catégories socioprofessionnelles (cadre-agent de maitrise).

Quant au guide d'entretien destiné aux employés de différentes catégories socioprofessionnelles (un cadre, un agent de maitrise, un agent d'exécution), il nous a renseigné en retour sur la perception de ces employés vis-à-vis de la formation ainsi que la conception du plan de formation.

L'entretien avec les DRH s'est déroulé après rendez-vous au préalable, de même que pour l'entretien avec les autres employés. La durée des entretiens varie d'une personne à une autre, le tableau suivant résume la durée des entretiens consacrés pour chaque catégorie :

Tableau (2) : Les entretiens effectués

Statut	Nombre d'entretiens	Temps d'entretien
DRH	2	50 minutes chacun
Cadre	1	Environ 40 minutes
Agent de maitrise	1	20 minutes
Agent d'exécution	1	20 minutes

Source : Etabli par nous même.

b) Structure et objectif des guides d'entretiens

À travers ces guides d'entretiens, notre objectif est de connaître les définitions de la formation et du plan de formation, ainsi que sa mise en œuvre. Le premier guide d'entretien comporte quatorze questions qui seront destinées aux catégories socioprofessionnelles, (cadre, agent de maitrise et agent d'exécution) vu que notre étude a pour base la comparaison.

En ce qui concerne le guide d'entretien avec les DRH, nous avons formulé treize questions qui nous permettront d'avoir plus de précisions au sujet des pratiques de la formation, savoir comment elle est définie au sein d'ALGERIE TELECOM, et par là se renseigner pour plus d'explications concernant l'élaboration du plan de formation.

Les questions ont été posées ouvertement pour l'ensemble du personnel concerné par les entretiens afin de collecter le maximum d'informations sur le sujet étudié.

c) Analyse et discussion des résultats obtenus

Pour l'analyse de données issues de notre étude, nous avons tenté de créer un équilibre entre ce que nous avons vu dans la partie théorique de notre travail de recherche et la réalité rencontrée sur le terrain.

Chaque entretien va être analysé question par question. A la fin nous allons faire une synthèse pour l'analyse des réponses obtenues durant les entretiens.

Après avoir présenté l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche, nous allons maintenant analyser et discuter les résultats de nos entretiens qui ont été effectués au niveau d'ALGERIE TELECOM.

Section 02 : L'analyse et la discussion des résultats de recherche

A travers cette section, nous allons présenter les données issues des entretiens que nous avons effectués à ALGERIE TELECOM, ensuite on va essayer d'analyser et de discuter les résultats collectés à travers les entretiens avec le DRH et un panel de trois employés représentant les différentes catégories socioprofessionnelles dont un cadre, un agent de maîtrise et un agent d'exécution.

2.1 La présentation de l'entretien avec les DRH

Les données que nous avons recueillies après avoir mener l'entretien avec les DRH, sont synthétisées dans les tableaux suivant :

Tableau (3) : Les questions et les réponses du DRH N° 01.

Questions	Réponses
1) En tant que DRH, comment définissez-vous la formation professionnelle ?	« La formation peut être définie comme un moyen de management des ressources humaines qui permet de doter l'entreprise de connaissances et de compétences qui lui sont nécessaires pour réaliser sa performance et sa pérennité. »
2) A votre avis qu'est ce qu'un plan de formation ?	«Un plan de formation est un document qui offre la chance d'avoir une vue d'ensemble d'interventions en formation continue, ce qui permet de planifier la disponibilité des ressources tant humaines que matérielles ou financières. Il sert à préciser l'ensemble des besoins jugés prioritaires que l'on désire combler au cours de l'année et à gérer toutes les interventions de formations de

	l'entreprise. »
3) Les employés sont-ils au courant de son existence ?	« Bien sûr, tout le personnel est informé. La diffusion est faite sous forme de note de service ou par e-mails. »
4) Avez-vous contribué à la mise en place d'un plan de formation au sein d'ALGERIE TELECOM ?	« Oui, je suis le premier concerné par cette démarche, en collaboration avec le chef de service de formation.
5) Quelle est la durée consacrée pour cette démarche ?	« La durée prend en moyenne entre un mois/un mois et demi. »
6) Quelles sont les différentes étapes de la mise en œuvre d'un plan de formation ?	Une fois les thèmes arrêtés, 1- On définit les objectifs de formation : 2- Recenser et cibler l'effectif à former. 3- Préciser la durée prévue pour chaque formation. 4- Fixer Le budget prévu pour la formation (les principaux couts à intégrer dans les actions de formation). 5- Contacter les organismes formateurs. 6- Validation du plan.
7) Une analyse de besoin a-t-elle eu lieu ? si oui, comment a-t-elle été effectuée ?	« Oui, évidemment l'analyse est faite après avoir recensé les besoins exprimés, c'est le chef immédiat qui juge ses subordonnés s'ils requièrent une formation et si cette dernière est bénéfique bien sur pour l'entreprise. »
8) Est-ce qu'il ya des pratiques qui sont informelles concernant le plan de formation d'ALGERIE TELECOM ?	« Non, toutes les pratiques sont formelles. »
9) Faites-vous une évaluation de la qualité des formations données et du plan de formation ?	«Oui, on fait toujours une évaluation à chaud pour tout employé ayant bénéficié d'une formation. »
10) Trouvez-vous que les pratiques de la formation sont liées à la stratégie de l'organisation ?	Oui, elles sont liées car la stratégie d'ALGERIE TELECOM repose sur l'atteinte de ses objectifs qui se traduisent par : <ul style="list-style-type: none"> - Accroître son chiffre d'affaire. - Optimiser ses ventes. - Garder sa position de leader sur le marché.
11) Avez-vous rencontré des entraves lors de la mise en place d'un plan de formation ?	« Oui, des entraves y'en a toujours eu, généralement c'est le choix des formateurs et la disponibilité du personnel à former. »

<p>12) Est-ce que le plan de formation prévu pour les cadres est identique à celui des agents de maîtrise ?</p>	<p>« Le plan de formation établi pour les cadres et le même que celui des agents de maîtrise. Par contre les formations perçues par les cadres sont plus importantes et spécifiques par-rapport à celles des agents de maîtrise. »</p>
<p>13) Quels sont les types de formation qui sont pratiqués au sein d'ALGERIE TELECOM ?</p>	<p>« Les types de formations que l'entreprise ALGERIE TELECOM adopte sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les formations internes. - Les formations externes. - Les formations alternées à longue durée (FALD). - Les formations à courte durée. - Et les formations professionnelles par apprentissage. »

Source : Etablie pas nous même.

2.2 L'analyse et la discussion de l'entretien avec le DRH (01)

Durant cette étape nous allons essayer d'approfondir les réponses obtenues, sur la mise en place du plan de formation et d'apporter surtout des explications concernant les différentes étapes qui le constituent, du point de vue du DRH (1) autant qu'acteur stratégique au sein d'ALGERIE TELECOM.

En réponse à la **première question**, le DRH nous renseigne sur l'importance accordée à la formation professionnelle au sein d'ALGERIE TELECOM, et d'après lui c'est une activité indispensable pour l'entreprise, car c'est un moyen permettant aux salariés d'acquérir de nouvelles compétences et de savoir-faire afin d'assurer la performance de l'entreprise.

Nous constatons que le DRH, en tant qu'acteur incontournable pour ALGERIE TELCOM, sait pertinemment que la notion de formation est un moyen de manager, de valoriser les ressources humaines de l'entreprise et d'améliorer la qualité de travail chez les employés.

Concernant la réponse à la **deuxième question**, le DRH nous a expliqué que le plan de formation est un document qui résume et traduit l'ensemble des actions de formation afin de préciser les besoins jugés prioritaires par les exigences de l'entreprise.

Nous remarquons que par rapport à ce que nous avons énoncé dans le cadre théorique et ce que nous avons pu constater sur le terrain, que le plan de formation est perçu de la même façon, ce dernier étant un document plutôt stratégique comprenant l'ensemble des actions de formation organisées au bénéfice du personnel (voir annexe n°1).

S'agissant de la réponse à **la troisième question**, le DRH nous informe que l'ensemble du personnel d'ALGERIE TELECOM est au courant de l'existence du plan de formation, et que la diffusion de cette information est faite par le biais de notes de service et par e-mails. Effectivement, après entretien avec les différents agents (cadre-maitrise-exécution), ils ont confirmé la diffusion, et la vulgarisation d'un plan de formation via notes de service et des e-mails.

Pour la réponse faite à **la quatrième question**, le DRH affirme qu'il est le premier concerné par l'élaboration du plan de formation en collaboration avec le chef de service formation, ce qui est évident vu que ce sont les deux premiers responsables, l'un pour les ressources humaines et l'autre pour le service de formation.

En qualité de DRH, il nous apparaît clairement qu'il ne pouvait qu'être le premier concerné par l'élaboration du plan de formation, et de toute évidence en collaboration avec le chef de service de formation, étant donné leurs responsabilités respectives.

A propos de la réponse à **la cinquième question**, le DRH nous a confirmé que la durée moyenne consacrée pour l'élaboration d'un plan de formation pourrait être égale à une durée d'un mois et demi.

Additionnellement, et toujours au sujet de l'élaboration du plan de formation, la durée moyenne pouvait dépasser la durée d'un mois à un mois et demi.

Concernant la réponse à **la sixième question**, le DRH participe à la mise en place du plan de formation, d'où la première étape consiste à définir les objectifs de formation, recenser et cibler la population concernée, fixer la durée et le budget consacrés pour chaque formation, contacter les organismes extérieurs et enfin valider le plan de formation.

Pour l'application de la mise en place de ce plan de formation, les éléments clés nécessaires à la maîtrise, et à l'orientation du plan mis en œuvre, exige le concours de chaque acteur (Directeur, DRH, responsable de formation et supérieur immédiat) est prépondérant pour discuter de la durée, du budget, de la population concernée et des organismes extérieurs liés à cet objectif pour valider le plan de formation.

A travers **la septième réponse**, le DRH nous renseigne qu'une analyse de besoins est faite après le recensement des besoins exprimés par les employés. Le supérieur immédiat juge si les formations sont judicieuses et bénéfiques pour l'entreprise.

Aux besoins exprimés par les employés pour une quelconque formation, l'avis du supérieur intervient pour déterminer si les formations proposées pourraient être bénéfiques pour

l'entreprise ALGERIE TELECOM. Et on souligne le degré d'implications des deux parties (employé et responsable).

Arrivé à la **huitième réponse**, le DRH précise que toutes les pratiques liées à la mise en œuvre du plan de formation sont formelles au niveau d'ALGERIE TELECOM. Par contre il existe des formations qui ne le sont pas, et là, le salarié est formé directement par son supérieur immédiat sur son lieu de travail, et on peut dire que c'est un transfert de savoir-faire.

S'il existe des formations où le salarié peut avoir le concours et l'assistance de son supérieur immédiat, il existe toute fois un règlement précisant que toutes les pratiques liées à la mise en œuvre du plan de formation sont formelles au niveau d'ALGERIE TELECOM, à la différence sur les formations sur le tas.

La **neuvième réponse** amena le DRH à souligner que l'entreprise ALGERIE TELECOM effectue toujours une évaluation dite « à chaud » pour tous les employés ayant bénéficiés d'une formation. Cette étape consiste à évaluer la qualité et l'efficacité des formations afin de valider et certifier les acquis des formations (voir annexe N°3).

Conséquemment, au bénéfice d'une formation, les employés bénéficiaires d'une formation sont soumis à une évaluation pour valider les bénéfices de ces enseignements, avec toute fois une différence entre « l'évaluation à chaud » typique d'ALGERIE TELECOM et la théorique « évaluation à court, moyen et long terme ».

A la **dixième question** et en réponse, le DRH affirme que les pratiques de formation sont liées à la stratégie de l'organisation. Investir dans la formation permet d'accroître les compétences et l'employabilité des travailleurs, ce qui exige de l'entreprise de se doter non seulement des ressources professionnelles pour encadrer les efforts mais de mettre en place une structure de gestion efficace de la formation.

Les objectifs en matière de concurrence d'ALGERIE TELECOM reposent à la lumière de notre analyse sur la stratégie de l'organisation qui aura permis d'atteindre ces objectifs à travers un investissement en qualité de formation, en employabilité et en efficacité du facteur humain.

Pour la réponse à la **onzième question**, le DRH nous déclare qu'il a toujours rencontré des difficultés lors de la mise en place du plan de formation. Ces entraves sont liées à la non disponibilité du personnel, surtout les techniciens (en double activité, travail et formation), ainsi que la sélection des formateurs pour les mêmes motifs.

Cependant les obstacles sont multiples et problématiques par moment car, si les besoins énoncés par la structure ressources humaines correspondent au plus près de la réalité du terrain, il n'en ait pas de même pour la disponibilité assurée de ce personnel ciblé.

Arrivant à la **deuxième réponse**, le DRH précise que l'entreprise ALGERIE TELECOM établit le même plan de formation pour tous ses employés. Ajoutant que les formations consacrées pour un cadre diffèrent de celle des agents de maîtrise. Cette raison s'explique par le fait que les cadres occupent des postes à haute responsabilité donc les formations prévues pour ces derniers sont spécifiques, et elles sont effectuées toujours dans des organismes d'un niveau appréciable et de qualité.

Au plan de formation conçu par ALGERIE TELECOM, l'égalité est réelle pour les catégories aussi bien pour les cadres que pour les agents de maîtrise, à la seule différence que pour les cadres appelés à occuper des postes à haute responsabilité, les organismes retenus à cet effet sont d'un niveau appréciable et de qualité.

Et enfin en réponse à la **dernière** question, selon le DRH, ALGERIE TELECOM à recours aux formations suivantes : formation interne, formation externe, FALD (formation alternée à longue durée), formation à courte durée et les formations professionnelles par apprentissage.

D'après les propos du DRH, nous constatons que l'entreprise adopte plusieurs types de formations dont la formation alternée à longue durée (FALD) est destinée aux cadres à hautes responsabilités.

Tableau (4) : Les questions et les réponses du DRH N° 02.

Questions	Réponses
1) En tant que DRH, comment définissez-vous la formation professionnelle ?	« La formation consiste à enseigner à un employé des connaissances et des compétences nécessaires à l'exécution de ses fonctions, elle est aussi adoptée pour les employés souhaitant accroître leurs compétences. »
2) A votre avis qu'est ce qu'un plan de formation ?	« Un plan de formation est un projet d'actions de formation, pour l'année à venir. Le plan de formation peut comporter trois catégories d'actions : <ul style="list-style-type: none"> - Des actions visant à assurer l'adaptation de salarié au poste de travail. - Des actions liées à l'évolution des

	<p>emplois.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des actions ayant pour objet le développement des compétences des salariés. »
3) Les employés sont-ils au courant de son existence ?	« Bien sûr, tout le personnel est informé. La diffusion est faite par e-mails. »
4) Avez-vous contribué à la mise en place d'un plan de formation au sein d'ALGERIE TELECOM ?	« Oui, je suis le premier concerné par cette démarche, en collaboration avec le chef de service de formation.
5) Quelle est la durée consacrée pour cette démarche ?	« Elle dure généralement un trimestre »
6) Quelles sont les différentes étapes de la mise en œuvre d'un plan de formation ?	<p>L'élaboration du plan de formation d'ALGERIE TELECOM est un cas particulier par rapport à d'autres entreprises à savoir privés. La démarche consiste à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solliciter les employés par mails. - Recensement des besoins effectué par le supérieur hiérarchique direct. - Le responsable du service formation se charge de récolter les besoins exprimés et transmet les données (nom, prénom, grade, thème, lieu de stage...etc.) au niveau de la Direction Générale d'Alger (DGA) après validation et émargement par le DRH et le directeur.
7) Une analyse de besoin a-t-elle eu lieu ? si oui, comment a-t-elle été effectuée ?	« l'analyse des besoins se fait au niveau de la direction générale d'Alger, elle est centralisée. »
8) Est-ce qu'il ya des pratiques qui sont informelles concernant le plan de formation d'ALGERIE TELECOM ?	« Oui, il y a des pratiques informelles, dans certain cas le directeur décide d'envoyer les employés en formation lorsque la nécessité s'impose vu qu'on dispose de centres de formation et de formateurs en interne, et cela ne rentre pas dans le plan de formation. »

<p>9) Faites-vous une évaluation de la qualité des formations données et du plan de formation ?</p>	<p>«L'évaluation à froid n'a jamais été effectué au niveau d'ALGERIE TELECOM, on fait uniquement des évaluations à chaud, ces dernières ne sont pas systématiques, parfois même les évaluations ne sont pas faite, par faute de moyens à titre d'exemple : la non disponibilité d'un évaluateur spécialiste en la matière, absence de moyens de transport...etc. »</p>
<p>10) Trouvez-vous que les pratiques de la formation sont liées à la stratégie de l'organisation ?</p>	<p>Oui, elles sont liées à la stratégie d'ALGERIE TELECOM.</p>
<p>11) Avez-vous rencontré des entraves lors de la mise en place d'un plan de formation ?</p>	<p>« Oui, des entraves y'en a toujours eu, tel que : - la non prise en considération des besoins exprimés par notre DO (Direction opérationnel) au niveau de la (Direction Générale d'Alger) DGA.</p> <ul style="list-style-type: none"> - le plan de formation centralisé au niveau de la DGA. - La prise de décision est centralisée.
<p>12) Est-ce que le plan de formation prévu pour les cadres est identique à celui des agents de maîtrise ?</p>	<p>« le plan de formation pour les cadres et les cadre supérieurs est établi au niveau de la DGA, par contre pour les agents de maîtrises il se fait à notre direction opérationnelle, mais la prise de décision et la validation du plan se fait au niveau de la DGA . »</p>
<p>13) Quels sont les types de formation qui sont pratiqués au sein d'ALGERIE TELECOM ?</p>	<p>ALGERIE TELECOM a fréquemment recours à des formations en interne, les formations pratiquées sont d'adaptation et de mobilisation sur un projet de l'entreprise.</p>

Source : Etabli par nous même.

2.3 L'analyse et la discussion de l'entretien avec le DRH (2)

Durant cette étape nous allons essayer d'approfondir les réponses obtenues, sur la mise en place du plan de formation et d'apporter surtout des explications concernant les différentes

étapes qui le constituent, du point de vue du DRH (2) autant qu'acteur stratégique au sein d'ALGERIE TELECOM.

En réponse à la **première** question, selon le DRH, la formation professionnelle au sein d'ALGERIE TELECOM consiste à prodiguer à un employé des connaissances et des compétences nécessaires à l'exécution de ses fonctions.

Nous constatons que les deux DRH, en tant qu'acteurs indispensables pour l'entreprise, sont unanimes à admettre que la formation est un moyen de gérer le capital humain, en améliorant leurs connaissances et compétences.

S'agissant de la **deuxième** réponse du DRH, le plan de formation est défini brièvement comme un projet regroupant trois types d'actions de formation, et qui sont respectivement ; actions liées à l'évolution des employés, actions visant à assurer l'adaptation du salarié au poste et enfin, les actions ayant pour objet le développement des compétences.

Nous constatons, selon les propos du DRH, que le plan de formation sert à énumérer trois types d'actions de formations envisageables pour les employés.

Concernant les réponses à la **troisième** et à la **quatrième** réponse, le DRH affirme que tous les employés d'ALGERIE TELECOM sont mis au courant de l'existence du plan de formation, et que la diffusion de l'information est faite via e-mail. Il ajoute également qu'il contribue à la démarche de l'élaboration du plan de formation en collaboration avec le responsable de formation.

A cet effet, nous remarquons que, le DRH participe dans la mise en œuvre du plan de formation d'ALGERIE TELECOM, et que ses employés sont informés de son existence.

A propos des réponses à la **cinquième** et **sixième** question, le DRH révèle les principales étapes liées à la mise en place du plan de formation et qui sont à savoir ; solliciter les employés par mail, recenser leurs besoins, et enfin transmettre les données récoltées par le responsable de formation à la direction générale pour validation du plan. Cette démarche prend en moyenne jusqu'à un trimestre.

Selon les affirmations du DRH (2), nous constatons des écarts avec les propos cités par le DRH interviewé précédemment, et cela s'explique par le fait que l'un est plus expérimenté que l'autre.

En ce qui concerne la réponse à la **septième** question, le DRH nous déclare que l'analyse des besoins se fait au niveau de la direction générale, en d'autres termes, elle est centralisée.

De ce fait on remarque sur ce point que les deux DRH partagent le même point de vue au sujet de l'analyse de besoins. Ces deux derniers confirment que cette étape est centralisée au niveau de la DGA.

La réponse à la **huitième** question, amena le DRH à préciser l'existence de pratiques informelles du plan de formation d'ALGERIE TELECOM.

A travers les réponses du DRH, nous avons pu constater que lorsque l'entreprise fait appel à des formateurs en interne quand la nécessité se fait ressentir, ces formations sont dites informelles, ce qui explique la non formalité de quelques pratiques sur le plan de formation.

Concernant la réponse à la **neuvième** et à la **dixième** réponse, le DRH nous souligne que l'évaluation des formations est faite à chaud, mais parfois, faute de moyens cette procédure est négligée. Il ajoute également que les pratiques de formation sont liées à la stratégie de l'entreprise.

Nous constatons que, les deux DRH partagent les mêmes avis au sujet de l'évaluation faite au niveau d'ALGERIE TELECOM.

Arrivant à la **onzième** et à la **douzième** réponse, le DRH souligne, l'élaboration du plan de formation s'effectue au niveau de la direction générale et non au niveau de la direction opérationnelle, cela représente une difficulté pour l'entreprise. Il ajoute également que le plan de formation prévu pour les cadres se fait à la DG, par contre celui des agents de maîtrise s'établit au niveau de la DO.

Nous remarquons que, le plan effectué pour les cadres est au niveau de la DG car, les formations prévues pour cette catégorie sont de haut niveau, contrairement aux agents de maîtrise qui est au niveau de la DO, car ces derniers n'assument pas autant de responsabilités que les cadres. Nous ajoutons, qu'il serait préférable pour la direction opérationnelle d'ALGERIE TELECOM qu'elle gère elle-même la démarche de l'élaboration du plan de formation.

Et enfin arrivant à la **dernière** réponse, le DRH distingue trois types de formation, à savoir, les formations en interne, et les formations d'adaptation et de mobilisation sur un projet de l'entreprise.

On constate, qu'ALGERIE TELECOM a tendance à former beaucoup plus son personnel en interne, vu qu'elle dispose de moyens pédagogiques pour assurer à moindre coût cette opération.

2.4 La présentation de l'entretien avec un cadre

Le tableau ci-dessous synthétise les données que nous avons recueillies à travers l'entretien que nous avons fait avec un cadre.

Tableau (5) : Les questions et les réponses d'un cadre.

Questions	Réponses
1) Comment définissez-vous la formation professionnelle ? et selon vous que ce qu'un plan de formation ?	« La formation est l'ensemble des activités qui visent à rendre les membres d'une organisation capable d'assumer avec compétences leurs fonctions actuelles. Le but poursuivi par les activités de formation est de provoquer chez les employés des changements durables dans le domaine de leurs connaissances, leurs habilités, et leurs compétences. « Le plan de formation est un document annuel préparé par le responsable de formation, il permet une approche prévisionnelle des moyens à mettre en œuvre pour réaliser la politique de développement des compétences de l'organisation. »
2) Y a-t-il des formations que vous souhaitez avoir mais ALGERIE TELECOM ne le fait pas ?	« Oui, j'aimerais bien faire d'autres formations dont ALGERIE TELECOM ne dispose pas afin de découvrir d'autres savoir-faire, et sa sera aussi bénéfique et pour l'entreprise. »
3) Avez-vous l'occasion d'exprimer vos besoins de formation à votre hiérarchie ?	« Oui. »
4) Vos demandes sont-elles prises en considération ?	« D'une manière générale oui, mais parfois les besoins exprimés ne correspondent pas au plan de formation. »
5) Le programme dispensé au cours de la formation a-t-il répondu à vos attentes ?	« Bien sur, à chaque fois je constate des améliorations et des évolutions et ceci est à la fois bénéfique pour moi et pour l'entreprise. »
6) Les programmes de formation d'ALGERIE TELECOM en générale sont-ils formulés en termes d'objectifs à atteindre ? Si oui, quels sont ces objectifs ?	« Oui, étant donné qu'ALGERIE TELECOM est une entreprise à caractère commercial, donc ces principaux objectifs sont centrés sur l'optimisation des ventes. »
7) Disposez-vous d'outils ou de méthodes d'identification des besoins de formation ? - Si oui, quels sont ces outils ?	« Oui, en générale les outils qu'on utilise sont : - Les fiche d'identification des besoins

- Si non, que proposez-vous comme outils ?	- Les entretiens. »
8) Ces outils, sont-ils suffisants pour cerner les besoins de formation de l'entreprise ?	« Du moment qu'ils prennent en charge nos besoins, je pense qu'ils sont suffisants. »
9) Trouvez-vous que les pratiques de la formation sont liées à la stratégie de l'organisation ?	« Evidemment, je trouve qu'elles sont liées à la stratégie de l'organisation, car on fixe des objectifs et on met des plans stratégiques afin que l'entreprise soit toujours leader et monopole sur le marché. »
10) Quels sont les principaux acteurs impliqués dans l'identification des besoins de formation à ALGERIE TELECOM ?	« Je pense que c'est le chef de service formation avec le responsable immédiat de l'employé (n+1), le DRH et le Directeur Opérationnel (DO).»
11) Est-ce que vous étiez consultés dans l'identification et l'élaboration du plan de formation ?	« Non, je ne suis pas consulté durant cette étape car le salarié exprime juste ses besoins à son supérieur hiérarchique. »
12) Pensez-vous que le plan de formation actuel répond à des besoins identifiés au préalable ?	« Oui. »
13) Quelles sont selon vous les améliorations éventuelles à apporter aux pratiques actuelles en matière d'élaboration du plan de formation au sein d'ALGERIE TELECOM ?	« C'est vrai que je ne participe pas à l'élaboration du plan de formation, mais je peux suggérer des solutions car il y a des domaines qui sont délaissés mis-à-part le (commercial et le technique), j'aimerais bien qu'ils prennent en compte (les assurances, les marchés et le juridique). »
14) Quels sont les entraves que vous avez rencontrées durant la mise en œuvre du plan de formation ?	« La mise en œuvre du plan de formation est centralisée au niveau de la direction située à Alger du coup, au niveau de notre direction on fait uniquement la collecte et le recensement des besoins exprimés par les salariés. »

Source : Etablie par nous même.

2.5 L'analyse et la discussion de l'entretien avec un cadre

Dans cette étape nous allons essayer d'approfondir nos connaissances sur les pratiques de la formation au sein d'ALGERIE TELECOM, du point de vu d'un cadre.

En réponse à la **première** question, le cadre définit la formation comme un ensemble d'activités qui poussent les travailleurs à apporter des améliorations au niveau de leurs connaissances et leurs compétences. Concernant le plan de formation, le cadre le définit

comme un document qui est établi annuellement, et il résume l'ensemble des actions de formations prévues pour chaque domaine.

On peut constater, selon les propos du cadre sur le concept de formation, qu'ils sont en commun avec ceux des DRH, ces points s'articulent autour, d'amélioration et de développement des connaissances et des compétences. Nous ajoutons aussi qu'ALGERIE TELECOM applique un plan de formation synthétisant toutes les actions de formations prévues pour l'effectif à former.

A travers la réponse à la **deuxième** question, le cadre nous informe qu'il souhaite faire d'autres formations afin d'être à même en mesure de développer le champ d'autres connaissances.

Effectivement, il se confirme que le cadre souhaiterait que l'entreprise lui assure davantage de formation, car pour l'employé c'est un moyen de mettre un terme aux habitudes routinières dans son lieu de travail, ainsi que d'acquérir de nouveaux savoir-faire.

En ce qui concerne les réponses de la **troisième** et **quatrième** question, les demandes en formation exprimées par le cadre sont prises en compte dans la plupart du temps, surtout si les besoins exprimés sont en adéquation avec ceux du plan de formation. Il ajoute également qu'il a la liberté de s'exprimer auprès de son supérieur.

Cependant, il s'est avéré que l'entreprise attribue de l'importance au cadre lorsqu'il s'agit pour lui d'exprimer ses besoins, à condition que ces derniers soient en cohérence avec ceux figurant sur le plan de formation. Nous remarquons également que l'employé s'exprime librement envers son supérieur immédiat, point qui est favorable pour ALGERIE TELECOM, ou en d'autres termes l'entreprise encourage les collaborateurs à communiquer entre eux.

Pour la réponse à la **cinquième** et **sixième** question, le cadre constate de toute évidence des éventuelles améliorations et évolutions lors des formations dispensées. Il ajoute que parmi les objectifs dont ALGERIE TELECOM se préoccupe à réaliser, est de vendre le maximum de ses produits.

En effet, et selon les dires du cadre, les formations dont il a bénéficié l'ont incité à progresser et s'impliquer davantage dans son travail. On déduit que les formations jouent un rôle important sur la motivation des individus.

Concernant la réponse à la **septième** question, le cadre souligne qu'ALGERIE TELECOM dispose de deux outils, les fiches d'identification des besoins (voir annexe N°2) et les entretiens.

Par rapport à la **huitième** réponse, les outils cités précédemment par le cadre, en l'occurrence, fiches d'identifications de besoins et entretiens, sont assez suffisants pour cerner ses besoins, du moment qu'ils tiennent compte des besoins exprimés.

On a remarqué chez le cadre une réelle satisfaction au vu des outils (fiche d'identification et entretien) qu'ALGERIE TELECOM utilise pour identifier ses besoins.

S'agissant de la réponse à la **neuvième** question, pour le cadre, les pratiques de la formation sont liées à la stratégie de l'entreprise car cette dernière met en œuvre des plans stratégiques, et de là, sa finalité est de rester toujours numéro un à travers le territoire national. Evidemment, les DRH et le cadre partagent le même point de vue concernant le lien existant entre les pratiques de la formation et la stratégie de l'entreprise, les similitudes renvoient à la position d'ALGERIE TELECOM par rapport à ses concurrents, ainsi que sur l'accroissement des taux de ventes de ses produits.

La réponse à la **dixième** question, amène le cadre à faire mention que les personnes impliquées dans l'étape de l'identification des besoins en formation sont ; le responsable immédiat de l'employé, le chef service de formation, le DRH, ainsi que le directeur opérationnel.

S'agissant aussi des personnes impliquées dans l'identification des besoins, les DRH et le cadre rejoignent les mêmes opinions sur les acteurs consultés lors de cette procédure et qui sont respectivement (le directeur, le DRH, le responsable de formation et le supérieur direct).

Concernant la réponse à la **onzième** et à la **douzième** question, le cadre témoigne qu'il ne participe pas à l'élaboration du plan de formation. Il est consulté uniquement pour exprimer ses besoins.

Effectivement, après avoir interviewé les deux DRH, il s'est avéré que les employés sont consultés uniquement pour exprimer leurs besoins. Ces propos ont été aussi affirmés par le cadre.

Arrivant à la **treizième** réponse, le cadre recommande à l'entreprise de s'intéresser à d'autres domaines qui sont délaissés tel que le juridique et les assurances.

Suite aux recommandations prescrites par le cadre, on a pu conclure que l'entreprise néglige certains domaines qui s'avèrent très important aux yeux de l'employé. De ce fait ALGERIE TELECOM doit être plus souvent à l'écoute envers ses travailleurs qui ont une véritable réalité du terrain.

Et enfin, la réponse à la **dernière** question, le cadre affirme que certaines étapes de l'élaboration du plan de formation sont centralisées au niveau de la DG, l'entreprise

ALGERIE TELECOM se charge du recensement et la collecte des besoins. Il est donc évident pour le cadre qu'il n'ait pas d'idées sur les entraves rencontrées.

Nous constatons que, le cadre ne peut pas nous dire davantage au sujet de l'élaboration du plan ni encore plus sur les difficultés rencontrées durant ce processus, cette réalité s'explique par le fait que la majorité des étapes se font au niveau de la direction générale située à Alger.

2.6 Présentation de l'entretien avec un agent de maîtrise

Le tableau ci-dessous synthétise les données que nous avons recueillies à travers l'entretien que nous avons fait avec un agent de maîtrise.

Tableau (6) : Les questions et les réponses d'un agent de maîtrise.

Questions	Réponses
1) Comment définissez-vous la formation professionnelle ? et selon vous que ce qu'un plan de formation ?	« La formation est une amélioration et une mise à jour du parcours professionnelle d'un salarié, c'est aussi un outil d'évolution afin que ce dernier développe ses connaissances.» « D'après mes connaissances, le plan de formation est un document qui sert a recensé le manque de besoins exprimé par un employé, il résume l'ensemble des actions mises en œuvre afin de gérer la carrière de l'individu.
2) Y a-t-il des formations que vous souhaitez avoir mais ALGERIE TELECOM ne le fait pas ?	« Oui, il y a plusieurs formations que je souhaiterai faire tel que (Building Gaya et les marchés). »
3) Avez-vous l'occasion d'exprimer vos besoins de formation à votre hiérarchie ?	« Oui. »
4) Vos demandes sont-elles prises en considération ?	« En générale oui. » surtout lorsqu'il s'agit de formations importantes. »
5) Le programme dispensé au cours de la formation a-t-il répondu à vos attentes ?	« Oui, toujours. »
6) Les programmes de formation d'ALGERIE TELECOM en générale sont-ils formulés en termes d'objectifs à atteindre ? Si oui, quels sont ces objectifs ?	« Oui, car si l'entreprise décide de former un salarié c'est dans le but qu'il revienne avec de nouvelles compétences afin qu'il apporte des améliorations dans son poste de travail et ceci rentre dans l'intérêt principal de l'entreprise. »
7) Disposez-vous d'outils ou de méthodes d'identification des besoins de formation ?	Oui, les outils qu'on utilise habituellement sont : - Les entretiens.

- Si oui, quels sont ces outils ? - Si non, que proposez-vous comme outils ?	- La fiche d'identification des besoins.
8) Ces outils, sont-ils suffisants pour cerner les besoins de formation de l'entreprise ?	« Oui, je trouve que c'est suffisant tant que le message passe bien et que mes besoins sont pris en compte. »
9) Trouvez-vous que les pratiques de la formation sont liées à la stratégie de l'organisation ?	« Oui, elles sont liées. »
10) Quels sont les principaux acteurs impliqués dans l'identification des besoins de formation à ALGERIE TELECOM ?	« Mon supérieur hiérarchique direct, le chef service de formation, le DRH et le Directeur. »
11) Est-ce que vous étiez consultés dans l'identification et l'élaboration du plan de formation ?	« On exprime juste nos besoins, les autres procédures sont faites par le DRH et le responsable de formation. »
12) Pensez-vous que le plan de formation actuel répond à des besoins identifiés au préalable ?	« Je dirais, pas à cent pour cent car l'entreprise s'intéresse d'abord à ce qui est rentable pour elle ensuite au salarié. »
13) Quelles sont selon vous les améliorations éventuelles à apporter aux pratiques actuelles en matière d'élaboration du plan de formation au sein d'ALGERIE TELECOM ?	« Comme je ne suis pas consulté durant le reste de la procédure, je ne pourrais pas en dire d'avantage à ce sujet. »
14) Quels sont les entraves que vous avez rencontrées durant la mise en œuvre du plan de formation ?	« Je ne suis pas consulté durant cette démarche. »

Source : Etablie par nous même.

2.7 Analyse et interprétation de l'entretien avec un agent de maitrise

Dans cette étape nous allons essayer d'approfondir nos connaissances sur les pratiques de la formation au sein d'ALGERIE TELECOM, du point de vue d'un agent de maitrise.

A travers la réponse à la **première** question, pour l'agent de maitrise, la formation est un outil de développement des connaissances et d'amélioration de la carrière des salariés. Quant au plan de formation, il le définit comme un document qui récapitule l'ensemble des actions de formation mises en œuvre afin de gérer le parcours professionnel de l'employé. Tout comme pour le cadre et l'agent de maitrise, on constate que le concept de formation est perçu comme un outil de développement et d'amélioration des connaissances et de leurs carrières. Pour le plan de formation, l'agent le décrit comme étant un document regroupant l'ensemble des actions de formation.

En réponse à la **deuxième** question, l'agent de maîtrise souhaiterait que son entreprise lui propose d'autres formations afin d'enrichir sa carrière professionnelle.

Sur ce point, on remarque que selon les propos du cadre, confirmés par l'agent, les deux employés souhaiteraient qu'ALGERIE TELECOM leurs proposent d'autres formations. Ceci nous amène à dire que l'entreprise fait bénéficier ses travailleurs uniquement pour répondre à ses attentes au détriment de celui des salariés.

Concernant les réponses des **troisième** et **quatrième** question, l'agent de maîtrise nous informe qu'il dispose de la possibilité d'exprimer ses besoins en s'adressant à son supérieur direct (n+1).

Nous constatons, que l'agent de maîtrise s'exprime librement face à sa hiérarchie, de ce fait on déduit qu'ALGERIE TELECOM attribue de l'importance à ses agents de maîtrise lorsqu'il s'agit d'exprimer leurs besoins, à condition que ces derniers soient en adéquation avec ceux figurant sur le plan de formation.

Les réponses de la **cinquième** et **sixième** question, amènent l'agent de maîtrise à souligner que les programmes dispensés au cours des formations ont toujours répondu à ses attentes, ces programmes sont mis en œuvre dans le but d'apporter des améliorations au niveau de son poste de travail.

Nous remarquons du point de vue de l'agent, que les formations dispensées répondent souvent à ses attentes et lui apporte des améliorations escomptées.

S'agissant des **septième** et **huitième** réponse, l'agent de maîtrise nous renseigne sur les outils d'identification des besoins dont dispose ALGERIE TELECOM et qui sont, les entretiens et les fiches d'identification des besoins.

D'après l'employé, ces outils sont assez suffisants du moment que le message est transmis à son supérieur hiérarchique.

Nous constatons que les outils d'identifications utilisés pour les agents de maîtrise sont les même que ceux des cadres, à savoir (fiche d'identification des besoins et entretien), ces deux derniers répondent aux besoins de l'agent.

En ce qui concerne la réponse à la **neuvième** question, d'après l'agent de maîtrise, les pratiques de la formation sont liées à la stratégie de l'entreprise vu que cette dernière vise à optimiser ses ventes et d'accroître son chiffre d'affaire.

Du point de vue de l'agent, nous constatons que le lien existant entre les pratiques de la formation et la stratégie de l'entreprise, ressort par le fait qu'ALGERIE TELECOM se

préoccupe d'abord d'augmenter son chiffre d'affaire et d'optimiser ses ventes, prioritairement.

Par rapport à la **dixième** réponse, l'agent de maîtrise mentionne quatre principaux acteurs intervenant dans l'identification des besoins, le directeur, le DRH, le chef service de formation, ainsi que son supérieur immédiat.

Les acteurs intervenants dans l'identification des besoins cités par l'agent de maîtrise sont les mêmes que ceux énumérés auparavant par le cadre et qui sont respectivement (le directeur, le DRH, le responsable de formation et le supérieur direct).

Arrivant à la **onzième** et à la **douzième** réponse, l'employé déclare qu'il n'est pas concerné par l'élaboration du plan de formation, d'après ses dires cette démarche est réservée au DRH en collaboration avec le responsable de formation. L'agent de maîtrise juge que le plan actuel de formation ne répond pas tout à fait à ses besoins.

Cela nous renseigne sur le fait que l'agent de maîtrise, ne participe pas à l'élaboration du plan de formation. D'après ses dires, on constate que cette démarche est uniquement réservée aux DRH, Directeur et le responsable de formation. On remarque d'ailleurs que le plan adopté par ALGERIE TELECOM ne répond pas à tous les besoins de l'employé. Ceci s'explique par le fait que les thèmes de formation demandés par l'agent ne figurent pas dans le plan de formation.

Et enfin, d'après les réponses des **deux dernières** questions, l'agent de maîtrise déclare qu'il ne peut pas suggérer de solutions à apporter au plan de formation, ni encore énoncer les entraves rencontrés durant la mise en place car il n'est pas concerné par la démarche.

On a pu constater que l'agent de maîtrise n'a pas pu répondre aux deux dernières questions, vu qu'il n'est pas impliqué avec les autres acteurs de l'entreprise, il est représenté directement par son supérieur.

2.8 Présentation de l'entretien avec un agent d'exécution

Le tableau ci-dessous résume l'ensemble des données que nous avons recueillies à travers l'entretien que nous avons fait avec un agent d'exécution.

Tableau (7) : Les questions et les réponses d'un agent d'exécution.

Questions	Réponses
1) Comment définissez-vous la formation professionnelle ? et selon vous que ce qu'un plan de formation ?	« La formation est un moyen qui nous permet de développer et évoluer nos connaissances et nos compétences. » « Le plan de formation est un document qui

	résume et traduit l'ensemble des actions de formations prévu pour chaque employé par l'entreprise.»
2) Y a-t-il des formations que vous souhaitez avoir mais ALGERIE TELECOM ne fait pas ?	« Oui, je souhaiterais faire d'autres formations afin d'être plus compétent dans mon travail.»
3) Avez-vous l'occasion d'exprimer vos besoins de formation à votre hiérarchie ?	« Oui, sans aucun souci.»
4) Vos demandes sont-elles prises en considération ?	« Oui, en générale mes demandes sont prises en compte surtout lorsqu'il s'agit de formation qui correspond à ma fonction. »
5) Le programme dispensé au cours de la formation a-t-il répondu à vos attentes ?	« Evidemment, il y a toujours des améliorations. »
6) Les programmes de formation d'ALGERIE TELECOM en générale sont-ils formulés en termes d'objectifs à atteindre ? Si oui, quels sont ces objectifs ?	« Oui, car si l'entreprise forme son personnel c'est dans l'objectif d'accroître son chiffre d'affaires et de vendre le maximum de ses produits. »
7) Disposez-vous d'outils ou de méthodes d'identification des besoins de formation ? - Si oui, quels sont ces outils ? - Si non, que proposez-vous comme outils ?	« Oui, les outils utilisés en générale sont : - Les entretiens. - Et la fiche d'identification des besoins. »
8) Ces outils, sont-ils suffisants pour cerner les besoins de formation de l'entreprise ?	« Oui, ils sont suffisants dans la collecte de besoins de formation. »
9) Trouvez-vous que les pratiques de la formation sont liées à la stratégie de l'organisation ?	« Les pratiques de formations sont liées à la stratégie de l'entreprise, car ALGERIE TELECOM est classé la première par rapport à ses concurrents et utilise des stratégies afin de fidéliser ses clients.»
10) Quels sont les principaux acteurs impliqués dans l'identification des besoins de formation à ALGERIE TELECOM ?	- Mon supérieur hiérarchique direct. - Chef de service formation. - DRH. - Directeur.
11) Est-ce que vous étiez consultés dans l'identification et l'élaboration du plan de formation ?	« Non, Je suis consulté uniquement pour exprimer et identifier mes besoins »
12) Pensez-vous que le plan de formation actuel répond à des besoins identifiés au préalable ?	« Je pense que d'une manière générale il répond aux besoins, car l'entreprise s'intéresse d'abord à tout ce qui est rentable et efficient pour elle ensuite au profit du

	salarié. »
13) Quelles sont selon vous les améliorations éventuelles à apporter aux pratiques actuelles en matière d'élaboration du plan de formation au sein d'ALGERIE TELECOM ?	« il est préférable qu'ALGERIE TELECOM s'intéresse d'avantage à d'autres domaines. »
14) Quels sont les entraves que vous avez rencontrées durant la mise en œuvre du plan de formation ?	« Les entraves j'en ai pas rencontré, vu que je suis consulté uniquement lors de l'identification des besoins. »

Source : Etablie par nous même.

2.9 L'analyse et la discussion des résultats avec l'agent d'exécution

Dans cette partie nous allons essayer d'approfondir nos connaissances sur les actions de formations du point de vue d'un agent d'exécution.

A travers la réponse à la **première** question, l'agent d'exécution définit brièvement la formation comme un moyen permettant de développer ses connaissances. Quant au plan de formation, il est considéré comme un document qui traduit les actions de formation pour chaque salarié.

On constate d'après les propos de l'agent d'exécution, que le concept de formation se traduit autour de, développement et évolution des connaissances. On ajoute également que l'entreprise dispose d'un document nommé plan de formation, interprétant toutes les actions de formations d'ALGERIE TELECOM.

En ce qui concerne les réponses à la **deuxième** et à la **troisième** question, l'agent nous révèle qu'il souhaite effectuer d'autres formations afin d'accroître ses compétences, et qu'il a la possibilité d'exprimer ses besoins sans aucun souci.

Tout comme pour le cadre, l'agent de maîtrise, en l'occurrence l'agent d'exécution, on constate qu'ils partagent le même point de vue que ça soit, pour exprimer les besoins ou sur le fait qu'ils souhaiteraient que l'entreprise leurs procurent davantage de formations.

La réponse à la **quatrième** question, amène l'agent à nous informer que ses demandes en formation sont généralement prises en considération par sa hiérarchie.

S'agissant des réponses de la **cinquième** et **sixième** question, l'agent d'exécution nous informe que les programmes de formation d'ALGERIE TELECOM répondent à ses attentes, et qu'ils sont formulés sous formes d'objectifs à atteindre, exemple : d'accroître le chiffre d'affaire et maximiser les ventes.

Prise en charge des besoins exprimés, réponse aux attentes du salarié, et atteinte des objectifs de l'entreprise, ces propos cités par l'agent d'exécution sont confirmés aussi par le cadre et l'agent de maîtrise.

Concernant les réponses de la **septième** et **huitième** question, l'agent nous renseigne sur les outils utilisés dans l'identification des besoins, et qui sont, les entretiens, et les fiches d'identification. Il ajoute que ces outils suffisent pour cerner les besoins de formation.

Evidemment, on constate que toutes les catégories socioprofessionnelles rejoignent le même avis sur les outils utilisés par ALGERIE TELECOM lors de l'identification des besoins et qui sont comme suit, les fiches d'identification des besoins et les entretiens. Ces derniers sont largement suffisants pour cerner les besoins de formation.

Arrivant à la **neuvième** réponse, l'agent d'exécution souligne que les pratiques de formation sont liées à la stratégie d'ALGERIE TELECOM, vu que l'entreprise vise à rester leader sur le marché et attirer le maximum de clientèle.

Selon les dires de l'agent d'exécution, on constate des similitudes avec les propos des autres agents concernant le lien existant entre les pratiques de la formation et la stratégie de l'entreprise, et qui est la fidélisation de ses clients tout en restant toujours leader.

Par rapport à la **dixième** et à la **onzième** réponse, selon l'employé, les acteurs impliqués dans l'identification des besoins sont ; le responsable de formation, son supérieur direct, le DRH et le directeur. Il ajoute également qu'il est consulté uniquement pour exprimer ses besoins.

On constate que tous les employés, nous ont affirmé que, seuls, le DRH, le directeur, le responsable de formation ainsi que leurs supérieurs immédiat, ont pour responsabilité d'identifier les besoins de formation.

Pour les réponses des **trois dernières** questions, l'agent d'exécution souligne le fait qu'ALGERIE TELECOM se préoccupe d'abord de sa rentabilité, pour parvenir au salarié. Pour les entraves, l'agent ne détient pas d'idées à ce sujet, ce qui est évident vu qu'il ne participe pas à la démarche.

On a remarqué selon les dires de l'agent d'exécution, que le souci majeur d'ALGERIE TELECOM est d'augmenter le taux du chiffre d'affaire, de maximiser ses ventes. Mais il est préférable qu'elle ne néglige pas les formations des autres postes. On a pu également constaté que le fait que l'agent ne nous renseigne pas sur les difficultés rencontrées durant l'élaboration du plan de formation, ce qui est évident vu qu'il ne participe pas à cette démarche.

2.10 La synthèse des entretiens

On peut déduire à travers les entretiens que nous avons établi les résultats suivants :

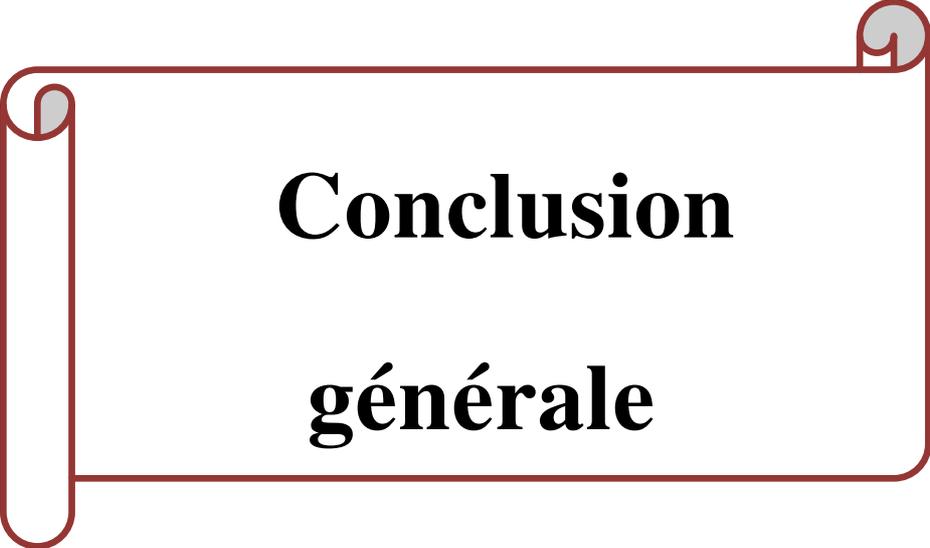
- La formation est un droit et une obligation à la fois pour l'employé, l'intérêt primordial de l'entreprise est toujours placé au dessus de celui du salarié.
- ALGERIE TELECOM recherche des formations de qualité et à moindre coût.
- Les cadres sont privilégiés par rapport aux agents de maîtrise en termes de formations dispensées.
- Le plan de formation établi pour les cadres se fait au niveau de la direction générale, contrairement à celui des agents de maîtrise au sein de la direction opérationnelle.
- Un déséquilibre flagrant quant à l'identification des besoins recensés par le plan de formation, et où, la réponse est négative coté maîtrise, et positive coté cadre.
- Tout comme pour le cadre et l'agent de maîtrise, ALGERIE TELECOM suit les mêmes étapes pour élaborer un plan de formation pour chaque catégorie.
- A l'instar des cadres, les agents de la catégorie maîtrise ne sont pas associés à l'élaboration du plan de formation.
- Les étapes de l'élaboration du plan de formation sont centralisées au niveau de la direction générale, ce qui est dommageable pour ALGERIE TELECOM.
- Les pratiques de la formation d'ALGERIE TELECOM sont liées à la stratégie de l'organisation.
- Une évaluation de la qualité des formations est faite « à chaud⁴⁹ » par le responsable de formation.
- Les besoins en termes de formation des employés ne sont pas pris en compte, à la condition seulement de figurer dans le plan de formation établi par la direction générale.
- Nous avons constaté que des formations dites « informelles » sont d'usage au sein d'ALGERIE TELECOM.
- Les employés ne participent pas à l'élaboration du plan de formation, ils sont consultés uniquement pour exprimer leurs besoins.
- Tout le personnel d'ALGERIE TELECOM est au courant de l'existence d'un plan de formation.

⁴⁹ « L'évaluation à chaud est réalisée à la fin de la formation par la personne formée, dans l'évaluation à chaud, la personne formée est amenée à apporter un jugement sur la pédagogie du formateur, le contenu de la formation, ses points forts et ses points faibles ».

- ALGERIE TELECOM devrait faire plus attention aux attentes des employés en termes de besoins en formation.

Conclusion

A travers l'étude menée dans ce chapitre, on constate que l'entreprise ALGERIE TELECOM élabore le même plan de formation pour toutes les catégories socioprofessionnelles, mais on relève que les cadres sont tout de même privilégiés par rapport aux agents de maîtrise en termes de formations dispensées. ALGERIE TELECOM doit être davantage à l'écoute de son personnel en termes de demandes en formation, pour une synergie des moyens existants.



**Conclusion
générale**

Conclusion générale

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

De ce fait, la préoccupation majeure de cette étude était d'apporter une réponse à la question de recherche principale suivante : **Quelle est la démarche qu'ALGERIE TELECOM poursuit pour élaborer un plan de formation entre deux catégories socioprofessionnelles « cadre et maîtrise » et quelles sont les raisons qui l'orientent vers ce choix?**

Afin de répondre à la question principale de recherche, nous avons jugé utile de donner davantage d'éclaircissements sur la notion de formation professionnelle et du plan de formation. La formation est l'ensemble d'actions, moyens, de méthodes et supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leur habilité et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation, et ceux qui leur sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir adéquatement leurs tâches actuelles et futures.

Quant au plan de formation, c'est un outil qui s'inscrit dans le cadre global d'une gestion prévisionnelle des emplois en prenant en compte l'évolution permanente des compétences des agents pour qu'elles répondent aux nouvelles exigences de leur environnement professionnel. Son élaboration est suivi de six principales étapes à savoir : fixer les orientations, identifier les besoins, consolider et sélectionner les besoins, hiérarchiser les actions de formations, mise en œuvre et validation du plan de formation.

Une étude sur le terrain à été menée, afin d'essayer d'apporter une proche réalité entre ce que nous avons vu dans la partie théorique et dans la partie pratique, en suivant une étude comparative d'une approche qualitative, en utilisant les entretiens, nous avons collecté les données auprès de plusieurs employés. L'analyse de ces données nous a permis de constater certains résultats empiriques.

Conclusion générale

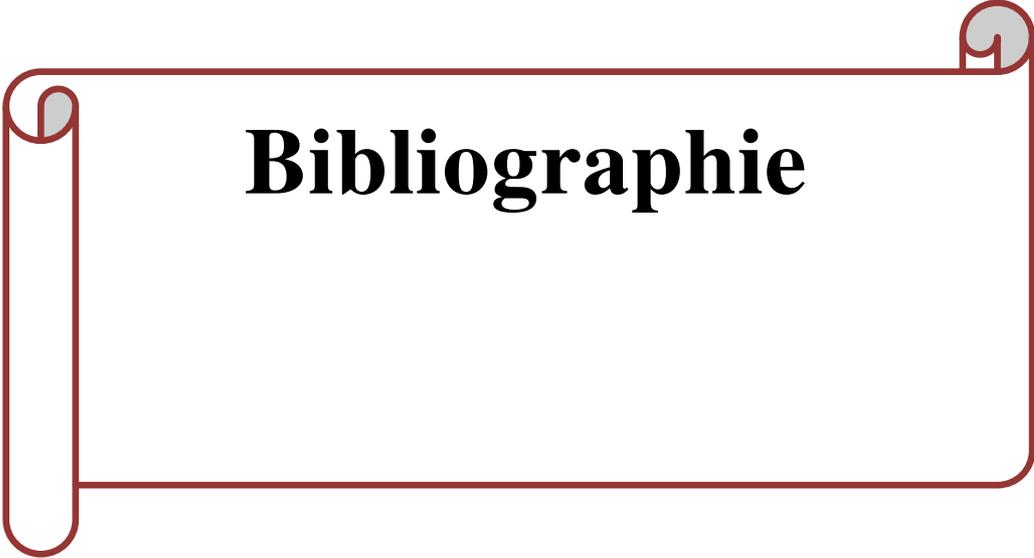
Les entretiens effectués avec les DRH d'ALGERIE TELECOM nous ont permis de constater que la mise en place du plan de formation passe par plusieurs étapes, et qui sont respectivement, définition des objectifs de formation, recenser l'effectif à former, préciser la durée prévue pour chaque formation, contacter les organismes formateurs et enfin valider le plan. Mais on remarque tout de même que ces étapes sont incomplètes par rapport à celles énoncées dans le cadre théorique, ce qui peut infirmer notre première hypothèse.

Après avoir interviewé les DRH ainsi que les employés nous avons constaté que le plan de formation est établi au niveau de la direction générale d'Alger. Cependant notre deuxième hypothèse est confirmée.

Notre étude s'est portée sur la thématique de l'élaboration du plan de formation entre deux catégories socioprofessionnelles (cadre-maitrise) qui est exclusive et d'actualité, à notre connaissance, notre recherche est la première qui traite cette thématique en sciences de gestion, ajoutant à cela le fait qu'à travers notre étude nous avons essayer de connaitre au mieux la réalité de l'entreprise ALGERIE TELECOM à travers les entretiens.

En effet, durant nos recherches, nous avons rencontré beaucoup de difficultés, dans le cas pratique. Ces difficultés renvoient à la non compréhension des questions posées pour les employés, à la réticence de divulgation d'informations, et à la non disponibilité du personnel. De plus, la centralisation du plan de formation au niveau de la direction générale nous a empêché d'avoir plus d'informations concernant la démarche.

Toutes ces limites nous amènent à proposer à l'entreprise des recommandations pouvant être utile et qui peuvent être comme suit, être plus souvent à l'écoute du personnel en termes des demandes en formation, décentraliser la démarche, c'est-à-dire élaborer le plan de formation au niveau de la direction opérationnelle au lieu de la direction générale.



Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- A.MEIGNANT, 1991 « Manager la formation », Édition d'organisation, paris.
- Association Française de normalisation (AFNOR), 1992/1994, « Normes AFNOR de la formation professionnelle ».
- Bernard MARTORY et Daniel CROZET, 1998, « Gestion des ressources humaines .manuel de pilotage social », Édition Nathan.
- Chloé GUILLOT-SOULEZ, 2009, « La Gestion des Ressources Humaines », Édition lextenso, Paris.
- Chloé GUILLOT-SOULEZ, 2014/2015, « La gestion des ressources humaines », Édition lextenso.
- Christophe Parmentier, 2008, « l'ingénierie de formation », Édition d'organisation.
- Guy le BOTERF, Serge BARZUCCHETTI et FRANCINE Vincent, 1995, « Comment manager la qualité de la formation », Édition d'Organisation.
- Jacques SOYER, 1998, « fonction formation », 2^{ème} édition, nouvelle mise en page, Édition d'organisation.
- Jean-Marie PERETTI, 1994, « Ressources humaines et gestion du personnel », Edition Vuibert.
- Jean-Marie PERRETTI, 1998, « Ressources humaines et gestion du personnel », 2^{ème} Édition, vuibert, paris.
- Jean-Marie PERETTI, 2007, « Ressources Humaines », Édition Vuibert, Paris.
- Jean-Pierre CITEAU, Yvan BAREL, 2008, « Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques », Édition Sirey, Paris.
- LAOTF, 1999, « La formation des adultes », histoire d'une utopie en acte-le complexe de Nancy, Paris.
- Le Boterf GUY, 1990, « l'ingénierie et l'évaluation de la formation », paris, Édition d'Organisation.
- Martory, Bernard (CB), 2005, « Contrôle de gestion sociale : salaire ; masse salariale, effectifs, compétences ; performances », 5^{ème} Édition, Paris.
- P.CANDAU, 1987, « Audit social : Méthodes et technique pour management efficace », Édition librairie Vuibert.
- Pierre Laourt, 1991, « Gestion des ressources humaines », Édition Eyrolles, Paris.

Bibliographie

- Thierry ARDOUIN, 2003, « Ingénierie de formation pour l'entreprise », Édition DUNOD.
- Thierry ARDOUIN, Hervé Daguet, 2011/2012, « Guide pédagogique ».

Articles

- Décret présidentiel n 96438 correspondant au 7 décembre 1996 relatif à la promulgation au journal officiel de la république Algérienne Démocratique et populaire de la révision constitutionnelle adoptée par référendum du 28 novembre 1996, (JORA n 76/1996).

Documents

- Sutter, Eric, 2000, « études comparatives et benchmarks : incidence sur la fonction documentaire », documentaliste-science de l'information, vol.37 n°2.

Site internet

- www.formation.philippeclanzard.com.pdf



Annexes

Annexes

Annexe 01

PLAN DE FORMATION REGIONAL - ANNEE 2015 - REGION-CENTRE

N° ordre	domaine de stages	objectifs de la formation	Intitulé de l'action de formation	Pop. Ciblée	effectif à former	Lieu d'org.	Durée (Heure)	Démarrage prév.	Organisme formateur
01	Gestion commerciale	Mettre en œuvre les techniques de l'écoute et mesure de la satisfaction client	Gestion Marketing	C-M-E	47	ISGP	18x2	1er Trim. 2009	ISGP
			Satisfaction client	C-M-E	42	ISGP	30		ISGP
			Force de vente	M-C	35	ISGP	30		ISGP
			Litige et suivi des impayés	C	22	ISGP	30		ISGP
			Recouvrement des créances	C-M-E	46	ISGP	30x2		ISGP
			Techniques d'accueil client	C-M-E	18	ISGP	30		ISGP
			Les marchés publics	M-C	28	ISGP	30		ISGP
			Techniques de vente	E-M-C	45	ISGP	30x3		ISGP
			Communication commerciale	M-C	14	ISGP	30		ISGP
			Accueil par téléphone	C-M	40	ISGP	30		ISGP
S/TOTAL					337		210		
02	Finance/comptabilité	Approfondir la maîtrise de la construction et de l'utilisation des outils financier	Comptabilité Générale	C	13	ERT-OGL	30	1er Trim. 2009	ERT-OGL
			Analyse financière	C	16	ISGP	30		ISGP
			Comptabilité analytique	C	14	ERT-OGL	30		ERT-OGL
			Gestion de la trésorerie	C	05	ISGP	30		ISGP
			Finance pour non financier	C	14	ISGP	30		ISGP
			Tableau de bord financier	C-M	13	ISGP	30		ISGP
			Normes IAS IFRS	C	24	ISGP	30		ISGP
			Comptabilité par l'activité ABC	C	02	ISGP	30		ISGP
			Stratégie financière	C-M	17	ISGP	30		ISGP
			S/TOTAL						118
03	Audit	Approfondir la maîtrise de la construction et de l'utilisation des outils	Audit comptable et financier	C	11	ISGP	30	1er Trim. 2009	ISGP
			Audit des SI - Gestion et sécurisation SI	C	01	ISGP	30		ISGP
			Audit interne	C	16	ISGP	30		ISGP
S/TOTAL					28		90		
04	Informatique	Inculquer les notions élémentaires permettant d'administrer, de surveiller et de	Administration ORACLE 9i	C	05	INPTIC	60	1er Trim. 2009	INPTIC
			AUTOCAD	M-C	15	ERT-CON	30		ERT-CON
			Sécurité des réseaux informatiques	C	15	ERT-CON	30		ERT-CON
			Interconnexion et conception des réseaux	M-C	06	ERT-CON	30		ERT-CON
			Interconnexion des routeurs et switchs cisco	C	20	INPTIC	30		INPTIC

Annexes

PLAN DE FORMATION REGIONAL - ANNEE 2015 - REGION- CENTRE

N° ordre	domaine de stages	objectifs de la formation	Intitulé de l'action de formation	Pop. Ciblée	effectif à former	Lieu d'org.	Durée (Heure)	Démarrage prév.	Organisme formateur
		informatique	Cisco Certified Network Associate	C	07	INPTIC	30		INPTIC
			Service Technique FAWRI	E-M-C	12	SIEGE	30		INTERNE
			Service Technique Easy ADSL	M-C	100	ERT-CON	30x6		ERT-CON
			Maintenance et configuration matérielle d'un ordinateur	M	23	ERT-OGL	30		ERT-OGL
			Initiation à la micro-informatique sous Windows	E-M-C	34	ERT-CON	30x2		ERT-CON
			Logicielle EMC SAN	C	03	EXTERNE	30		à prospecter
			Microsoft Excel	E-M-C	49	ERT-CON	30x2		ERT-CON
			Microsoft Word	E-M-C	32	ERT-CON	30x2		ERT-CON
			Legato : NetWorker	C	03	EXTERNE	30		à Prospecter
			Administration AIX 5.3	C	02	EXTERNE	30		à Prospecter
			AIX 5L Migration	C	03	INPTIC	30		INPTIC
			ISQL,SQL et PL/SQL	M-C	02	ERT-CON	30		ERT-CON
			ADSL	E-M-C	38	ERT-CON	30*2		ERT-CON
S/TOTAL					382		450		
05	Gestion des Ressources Humaines	Améliorer la GRH et maîtriser l'évolution de ses objectifs	Management des R.H	C	24	ISGP	30	2ème Trim.2009	ISGP
			Développer et manager une équipe	C	32	ISGP	30		ISGP
			La pratique de la paie	C	08	ISGP	30		ISGP
			Ingénierie de la formation	M-C	07	ISGP	30		ISGP
			La GPEC	C-M	16	ISGP	30		ISGP
			Les relations avec le partenaire social	C	06	ISGP	30		ISGP
			S/TOTAL						93
06	Réseau d'Abonnés	S'adapter aux nouvelles technologies liées au domaine des transmissions	ADR SAGEM 155	M-C	09	SIEGE	60	1er Trim.2009	INTERNE
			Conception ,ingénierie du réseau SDH	C	09	INPTIC	30		INPTIC
			Equipements de transmission à haut débit	C	13	INPTIC	30		INPTIC
			Equipements FMX V3 SIEMENS	C	06	INPTIC	30		INPTIC
			Technologie de la fibre optique	M	19	ERT-CON	30		ERT-CON
			Système de transmission SDH 155 Mb/s	M	09	INPTIC	30		INPTIC
			Système de transmission SDH 2.5 GB/s	M	19	INPTIC	30		INPTIC
			Les techniques de transport PDH/SDH	M-C	17	INPTIC	30		INPTIC
			Maintenance et exploitation FHN	M-C	11	INPTIC	30		INPTIC
			Système de brassage d'IT	M	17	INPTIC	30		INPTIC

Annexes

PLAN DE FORMATION REGIONAL - ANNEE 2015 - REGION- CENTRE

N° ordre	domaine de stages	objectifs de la formation	Intitulé de l'action de formation	Pop. Ciblée	effectif à former	Lieu d'org.	Durée (Heure)	Démarrage prév.	Organisme formateur
			Théorie de la technologie WDM et DWDM	M-C	07	ERT-CON	30		ERT-CON
			Detection et extinction automatique d'incendie	M-C	05	INPTIC	30		INPTIC
			Canalisation	M	03	INPTIC	30		INPTIC
			Le réseau RMS (Backbone IP/MPLS)	M-C	13	SIEGE	30		INTERNE
			Observation analyse du trafic qualité du service MSC WLL ZTE	M	02	INPTIC	30		INPTIC
			La téléphonie sur IP	M	25	ERT-CON	30		ERT-CON
			Technologie du système de transmission par FH	C	05	INPTIC	30		INPTIC
SITOTAL					214		540		
07	Réseau de Transport	Améliorer la gestion relative à la conception, l'utilisation et la maintenance du réseaux de télécoms	Appareils de mesure JDSU ACTERNA	C-M	21	ERT-CON	30	1er Trim. 2009	INTERNE
			Canalisation	E-M	09	INPTIC	30		INPTIC
			conception des réseaux urbains	M-C	09	INPTIC	30		INPTIC
			Detection et extinction automatique d'incendie	M	09	INPTIC	30		INPTIC
			Essais et Mesures	E-M	10	ERT-CON	30		ERT-CON
			Ingénierie des réseaux d'abonnés	E	09	INPTIC	30		INPTIC
			Insta et mise en serv 110,000 en réseau HONET	M-C	24	INPTIC	30		INPTIC
			Soudure des manchons	E	11	INPTIC	30		INPTIC
			Système de signalisation n° 7 (CCITT N° 7)	M-C	27	INPTIC	30		INPTIC
			Observation analyse du trafic qualité du service MSC WLL ZTE	M-C	07	INPTIC	30		INPTIC
			Optimisation des sites WLL	M-C	13	SIEGE	30		INTERNE
			Ingénierie des réseaux des télécommunications	M-C	12	INPTIC	30		INPTIC
			La téléphonie sur IP	C	32	INPTIC	30		INPTIC
			Pose et raccordement de cables pour agents monteurs	E	51	INPTIC	30x2		INPTIC
			Pose et raccordement de cable pour chefs d'équipe	M	07	INPTIC	30		INPTIC
			Surveillance des travaux sur chantier	E-M	42	INPTIC	30x2		INPTIC
			Système WLL- CDMA 2000 (HUAWEI)	M-C	14	ERT-CON	30		ERT-CON
			La plate forme multiservices NGN	C	01	INPTIC	30		INPTIC
			Le réseau RMS (backbone IP/MPLS)	M-C	02	SIEGE	30		INTERNE
			Maintenance préventive et curative du système C et C08 HUAW	C	02	INPTIC	30		INPTIC
Wireless Fidelity	E-M-C	28	INPTIC	30*Z	INPTIC				
SITOTAL					340		540		

Annexes

PLAN DE FORMATION REGIONAL - ANNEE 2015 - REGION- CENTRE

N°	domaine de l'investissement	objectifs de la formation	Intitulé de l'action de formation	Pop. Ciblée	effectif à former	Lieu d'org.	Durée (Heure)	Démarrage prév.	Organisme formateur
08	Environnement	Maîtriser les techniques d'optimisation des sources d'énergie	Energie solaire	E-M	06	INPTIC	30	1er Trim.2009	INPTIC
			Ateliers d'énergie	C-M	13	INPTIC	30		INPTIC
			Batteries d'accumulateurs	M	01	INPTIC	30		INPTIC
			Climatisation	C-M	09	INPTIC	30		INPTIC
			Groupe électrogène	E-M-C	11	INPTIC	30		INPTIC
			Installa et mise en services des onduleurs3KVA+3	E-M	05	INPTIC	30		INPTIC
			Régulateur de tension	M	05	INPTIC	30		INPTIC
			Split système (Cassette)	M	04	INPTIC	30		INPTIC
			Systèmes de protection électrique	M	12	INPTIC	30		INPTIC
			Onduleur, alimentation sans coupure	E-M	02	INPTIC	30		INPTIC
S/TOTAL					68		300		
09	Administration Générale	Améliorer la gestion dans le champ d'activité	Gestion des stocks	E-M-C	12	SIEGE	30	1er Trim.2009	ERT-OGL
			Gestion du parc auto	C-M	06	SIEGE	30		INTERNE
			Gestion du patrimoine	C-M	05	ISGP	30		ISGP
			Rédaction administrative	M	10	DTT-ALGER	30		ERT-OGL
			Hygiène et sécurité	C-M	03	EXTERNE	30		L'INT
S/TOTAL					36		150		
10	IDT	Maîtriser les applications informatiques adoptées par l'entreprise	IDT commercial	C-M	43	ERT-CON	30	2ème Trim.2009	ERT-CON
			Dérangement	C-M	21	ERT-CON	60		ERT-CON
			Infrastructures réseaux - gestion des paires T41-T42	M-C	23	ERT-CON	30		ERT-CON
			IDT Financier	M	11	ERT-CON	30		ERT-CON
			Administration GAIA	M	02	ERT-CON	30		ERT-CON
S/TOTAL					100		180		
11	Management	Améliorer la gestion dans le champ d'activité	Gestion des projets	M-C	18	ISGP	30	2ème Trim.2009	ISGP
			Management du changement	C	09	ISGP	30		ISGP
			management comportemental	C	07	ISGP	30		ISGP
			Management Opérationnel	C	08	ISGP	30		ISGP
			Business Plan	C	05	ISGP	30		ISGP

Annexes

PLAN DE FORMATION REGIONAL - ANNEE 2015 - REGION- CENTRE

N°	Domaine de	objectifs de la	Intitulé de l'action de formation	Pop.	effectif à	Lieu d'om.	Durée	Démarrag	Organisme
12	Langues	Disposer d'une capacité de communication en langue étrangère	Anglais Niveau 1	C	13	INPTIC	60	2ème Trim. 2009	INPTIC
			Anglais Business	M	05	INPTIC	60		INPTIC
S/TOTAL					18		120		
13	PGS	Améliorer la gestion dans le champ d'activité	PGS Management d'entreprise	C	01	EXTERNE	2040	Année 2009	EXTERNE
S/TOTAL					01		2040		
TOTAL GLOBAL					1782		5220		

Légende:

C: Cadre

M: Maîtrise

E: Execution

ERT-CON: Ecole régionale des Télécommunications - Constantine

INPTIC: Institut National de la poste et des technologies de l'information et de la communication

ISGP: l'Institut Supérieur de Gestion et Planification

Annexe 02



ALGERIE TELECOM

DIRECTION OPERATIONNELLE DES TELECOMMUNICATIONS

-BEJAIA-

Questionnaire d'identification des besoins en formation

A renseigner par le supérieur immédiat

Nom du responsable :.....

Qualité :.....

Structure d'attache :.....

N° Tél fixe : N° faxe :.....

Identification de la formation demandée :

.....
.....

Par quoi la demande de formation est elle justifiée ?(raison qui motivent l'action de formation)

Nouveau projet

Mis- niveau des compétences

Dysfonctionnement

Adap- tation à une nouvelle technologie

Expliquer : (intitulé du projet, nature du dysfonctionnement, nature de la nouvelle technologie...)

.....
.....

A quoi doit servir cette formation ? (impact attendu de la formation)

.....
.....

Signature et visa du responsable



ALGERIE TELECOM

DIRECTION OPERATIONNELLE DES TELECOMMUNICATIONS

-BEJAIA-

Liste nominative de la population à former

Matricule	Nom&Prénom	Service d'attache	Fonction Occupée

Annexe 03

	Fiche d'évaluation à chaud	AT/PAG/DRHF/DF
	Formations internes	Version : 03
		Page 1 sur 2

Nom et prénom du participant : Fonction :
 Intitulé de la formation :
 Période : du au Lieu de formation :
 Formateur :

Préparation de la formation en amont

- A) Avant le stage, étiez-vous informé(e) du contenu et des objectifs de la formation ?
 هل كنتم على دراية بمحتوى و أهداف هذه الدورة التكوينية قبل حضوركم؟
 Oui Non
- B) Etiez-vous motivé (e) à l'idée de suivre cette formation
 هل كنتم ترغبون في المشاركة في هذه الدورة؟
 Oui Non
 Si c'est non, pourquoi ?

Animation de la formation

- C) Sur une échelle croissante de 1 à 5, à combien estimez-vous la maîtrise du sujet par le formateur ?
 على سلم تصاعدي من 1 إلى 5, كم تقيمون تحكّم و إلمام المكوّن بالموضوع؟
 (جيدة جدًا) Très bonne 5 4 3 2 1 Très mauvaise (سيئة جدًا)
- D) La présentation de l'animateur était-elle ?
 كيف تقيمون طريقة تقديم المكوّن؟
 Très mauvaise Mauvaise Moyenne Bonne Très bonne
- E) L'interactivité (débat et dialogue) durant la formation était-elle ?
 كيف كان التفاعل (الحوارات و المناظرات) خلال الدورة التكوينية؟
 Très mauvaise Mauvaise Moyenne Bonne Très bonne
- F) Suivriez-vous une autre formation avec le même formateur ?
 هل توافقون على متابعة دورة تكوينية أخرى مع نفس المكوّن؟
 Oui Non

Contenu

- G) Le contenu de la formation répondait-il à vos besoins en formation ?
 هل محتوى هذه الدورة التكوينية لبي احتياجاتكم التكوينية؟
 Oui Partiellement Non
- H) La formation vous a-t-elle permis d'acquérir de nouvelles compétences ?
 هل سمحت لكم هذه الدورة التكوينية باكتساب مهارات جديدة؟
 Oui, beaucoup Oui, un peu Non
- I) Estimez-vous pouvoir les mettre en pratique et les appliquer sur votre lieu de travail ?
 هل سيكون باستطاعتكم تطبيقها في مكان عملكم؟
 Oui Partiellement Non
 (أحياناً)
- Commentaire :
- J) Auriez-vous souhaité voir développer d'autres aspects par l'animateur ?
 هل كنتم ترغبون في التطرق إلى جوانب أخرى من الموضوع؟
 Oui Non
 Si c'est oui lesquels ?

	Fiche d'évaluation à chaud Formations internes	AT/PAG/DRHF/DF
		Version : 03
		Page 2 sur 2

Supports pédagogiques

K) Comment trouvez-vous les supports utilisés en formation (documents, équipements, vidéos...)?
 ما هو رأيكم في التجهيزات و الوسائل البيداغوجية المستخدمة خلال الدورة التكوينية؟

Très mauvais Mauvais Moyens Bons Très bons

L) Comment trouvez-vous les supports et documentations remis ?
 ما رأيكم في الوثائق التي قُدمت إليكم؟

Très mauvais Mauvais Moyens Bons Très bons

Organisation de la Formation

M) La composition du groupe de formation était-elle bien adaptée ? (taille du groupe, niveau des participants...)
 هل كان هنالك تناسق في مجموعة المشاركين (مستوى المشاركين، عدد المشاركين... الخ)

Oui Non

Si c'est non, pourquoi ?

N) La durée de la formation était-elle ?
 كيف كانت مدة الدورة التكوينية؟

Trop courte Adaptée Trop longue

Condition d'accueil

Lieu de formation :

O) Comment trouvez-vous les conditions matérielles dans lesquelles la formation s'est déroulée (moyens, salles...)?
 كيف وجدتم الظروف المادية التي جرت فيها الدورة التكوينية (القاعة، الوسائل...)?

Très mauvaises Mauvaises Moyennes Bonnes Très bonnes

P) Le déjeuner était-il ? (الطهور)

Très mauvais Mauvais Moyen Bon Très bon

Lieu d'hébergement (مكان الإقامة):

Au niveau de : N° de chambre :

Q) Le Dîner était-il ? (العشاء)

Très mauvais Mauvais Moyen Bon Très bon

R) L'hébergement était-il ? (الإقامة)

Très mauvais Mauvais Moyen Bon Très bon

Commentaire :

Suggestions: Si vous devriez suivre à nouveau cette formation, que proposeriez-vous pour l'améliorer
 إذا طلب منكم متابعة هذه الدورة التكوينية مرة ثانية، ماذا تقترحون لتحسينها (ما الذي يجب تغييره)؟ (Que faudrait-il changer)?

.....

.....

.....

.....

Quelle note générale attribuez-vous au formateur?/20 علامة المكون

Annexe 04 : Guide d'entretien pour le DRH

Ce guide d'entretien est destiné aux Directeurs des Ressources Humaines. Il servira de support à l'élaboration d'un mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme master en management des ressources humaines.

Q1 : Entant que DRH, Comment définissez-vous la formation professionnelle ?

Q2 : A votre avis que ce qu'un plan de formation ?

Q3 : Les employés sont-ils au courant de son existence ?

Q4 : Avez-vous contribué la mise en place d'un plan de formation au sein d'ALGERIE TELECOM?

Q5 : Quelle est la durée consacré pour cette démarche ?

Q6 : Quelles sont les différentes étapes de la mise en œuvre d'un plan de formation ?

Q7 : Une analyse de besoins a-t-elle eu lieu ? Si oui, comment a-t-elle été effectuée ?

Q8 : Est-ce qu'il y a des pratiques qui sont informelles concernant le plan de formation d'ALGERIE TELECOM ?

Q9 : Faites-vous une évaluation de la qualité des formations données et du plan de formation ?

Q10 : Trouvez-vous que les pratiques de la formation sont liées à la stratégie de l'organisation ?

Q11 : Avez-vous rencontré des entraves lors de la mise d'un plan de formation ?

Q12 : Est-ce que le plan de formation prévu pour les cadres est identique à celui des agents de maitrise ?

Q13 : Quels sont les types de formation qui sont pratiqués au sein d'ALGERIE TELECOM ?

Annexe 05 : Guide d'entretien pour les employés

Ce guide d'entretien est destiné aux employés ayant bénéficiés d'une formation quelconque dans leurs postes de travail. Il servira de support à l'élaboration d'un mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme master en management des ressources humaines.

Q1 : Comment définissez vous la formation professionnelle ? Et selon vous que ce qu'un plan de formation ?

Q2 : Y a-t-il des formations que vous souhaitez avoir mais ALGERIE TELECOM ne fait pas ?

Q3 : Avez-vous l'occasion d'exprimer vos besoins de formation à votre hiérarchie ?

Q4 : Vos demandes sont-elles prises en considération ?

Q5 : Le programme dispensé au cours de la formation à-t-il répondu à vos attentes ?

Q6 : Les programmes de formation d'ALGERIE TELECOM en général sont-ils formulés en termes d'objectifs à atteindre ? Si oui, quels sont ces objectifs ?

Q7 : Disposez-vous d'outils ou de méthodes d'identification des besoins de formation ?

- Si oui, quels sont ces outils ?
- Si non, que proposez-vous comme outils ?

Q8 : Ces outils, sont-ils suffisants pour cerner les besoins de formation de l'entreprise ?

Q9 : Trouvez-vous que les pratiques de la formation sont liées à la stratégie de l'organisation ?

Q10 : Quels sont les principaux acteurs impliqués dans l'identification des besoins de formation à ALGERIE TELECOM ?

Q11 : Est ce que vous étiez consultés dans l'identification et l'élaboration du plan de formation ?

Q12 : Pensez-vous que le plan de formation actuel répond à des besoins identifiés au préalable ?

Q13 : Quelles sont selon vous les améliorations éventuelles à apporter aux pratiques actuelles en matière d'élaboration du plan de formation au sein d'ALGERIE TELECOM ?

Q14 : Quels sont les entraves que vous avez rencontré durant la mise en œuvre du plan de formation?



Tables des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre (I) : Généralités liées à la formation	4
Introduction	4
Section (1) : Evolution historique de la fonction formation	4
1.1 L'évolution historique de la fonction formation.....	4
1.1.1 Les origines.....	4
1.1.2 Avant 1971.....	5
1.1.3 La loi 1971.....	5
1.1.4 Les années 70.....	7
1.1.5 Les années 80.....	7
1.1.6 Les années 90.....	8
1.1.7 Les années 2000.....	8
1.2 Définitions de la formation selon différent auteurs	9
1.3 L'évaluation des actions de formation	11
1.3.1 L'évaluation à court terme	11
1.3.2 L'évaluation à moyen terme.....	11
1.3.3 L'évaluation à long terme.....	12
Section (2) : La démarche de la politique de formation	13
2.1 La politique de formation.....	13
2.1.1 Le marché, le produit, la concurrence	13
2.1.2 La technologie	13
2.1.3 L'organisation.....	13

Table des matières

2.1.4 Le management	13
2.1.5 Etat des ressources humaines	13
2.1.6 Situation sociale.....	13
2.1.7 Environnement réglementaire et sociogéographique	14
2.2 Définition de l'ingénierie de la formation.....	14
2.3 La démarche d'ingénierie de la formation.....	15
2.3.1 Etape de l'analyse.....	15
2.3.2 Etape de la conception.....	16
2.3.3 Etape de la réalisation	16
2.3.4 Etape de l'évaluation.....	17
Section (3): Les différents types de formation et ses enjeux.....	18
3.1 Les types de formation.....	18
3.1.1 Adaptation.....	18
3.1.2 Gestion prévisionnel du personnel ou mobilité.....	18
3.1.3 Outil intellectuel	18
3.1.4 Culture d'entreprise	19
3.1.5 Mobilisation sur un projet de l'entreprise.....	19
3.2 Les enjeux de la formation.....	19
3.2.1 Pour les salariés.....	19
3.2.2 Pour les entreprises	20
3.3 Les types d'objectifs à distinguer dans la formation.....	20
3.3.1 Du point de vue de l'organisation.....	20
3.3.2 Du point de vue des individus	20
3.3.3 Les objectifs pédagogiques	21
3.3.4 Les objectifs d'activités à réaliser avec compétence	22
3.3.5 Les objectifs d'impact	22
Conclusion.....	22
Chapitre (II): L'élaboration du plan de formation.....	23

Table des matières

Introduction	23
Section (1) : Définitions et processus d'élaboration d'un plan de formation	23
1.1 Définitions d'un plan de formation	23
1.2 Contenu d'un plan de formation.....	24
1.3 Processus d'élaboration du plan de formation.....	25
1.3.1 Définition des objectifs.....	25
1.3.1.1 Problèmes et dysfonctionnement courants	25
1.3.1.2 Projets de changement ou d'investissements	25
1.3.1.3 Évolution des métiers et des professions	25
1.3.1.4 Le changement culturel	25
1.3.2 Recensement et analyse des besoins en formation et leur transcription en objectifs opérationnels.....	26
1.3.2.1 Le recensement des besoins de formation.....	27
1.3.2.2 Les outils de recensement des besoins de formation.....	28
1.3.2.3 Les méthodes d'analyse de besoin de formation.....	29
1.3.2.4 La synthèse des besoins.....	31
Section (2) : Les acteurs impliqués dans l'élaboration du plan de formation	33
2.1 Les principaux participants à l'élaboration du plan de formation	33
2.1.1 La direction générale	33
2.1.2 Le responsable hiérarchique pour les besoins de leur secteur	34
2.1.3 Le Responsable de formation.....	34
2.1.4 Le futur formé.....	35
2.1.5 Les partenaires sociaux.....	35
Conclusion	38
Chapitre (III) : L'élaboration du plan de formation au sein d'ALGERIE TELECOM	39
Introduction	39
Section (1) : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche	39
1.1 Présentation de l'organisme d'accueil : l'entreprise ALGERIE TELECOM..	39
1.1.1 Les activités d'ALGERIE TELECOM.....	40
1.1.2 Organisation et objectifs d'ALGERIE TELECOM.....	40

Table des matières

1.1.3	Les niveaux d'organisation d'ALGERIE TELECOM.....	40
1.1.4	Organisation des Départements de la DO de Bejaia.....	41
1.2	La présentation de la méthodologie de recherche.....	44
1.2.1	Présentation de l'étude.....	44
1.2.2	La structure des guides d'entretiens et déroulement des entretiens.....	44
Section (2)	L'analyse et la discussion des résultats de recherche.....	46
2.1	La présentation de l'entretien avec les DRH.....	46
2.2	L'analyse et la discussion de l'entretien avec le DRH (01).....	48
2.3	L'analyse et la discussion de l'entretien avec le DRH (2).....	53
2.4	La présentation de l'entretien avec un cadre.....	55
2.5	L'analyse et la discussion de l'entretien avec un cadre.....	57
2.6	Présentation de l'entretien avec un agent de maîtrise.....	59
2.7	Analyse et interprétation de l'entretien avec un agent de maîtrise.....	61
2.8	Présentation de l'entretien avec un agent d'exécution.....	63
2.9	L'analyse et la discussion des résultats avec l'agent d'exécution.....	64
2.10	La synthèse des entretiens.....	66
Conclusion	67
Conclusion générale	68
Bibliographie	70
Annexes	72
Table des matières	84
Résumés		

Résumé

Notre objectif était de mettre en exergue les différentes étapes de l'élaboration du plan de formation, ainsi que les motivations d'ALGERIE TELECOM à mettre en place pour ce dernier.

Les résultats de notre enquête se présentent comme suit : définition des objectifs de formation, recenser l'effectif à former, préciser la durée prévue pour chaque formation, contacter les organismes formateurs et enfin valider le plan. La démarche de l'élaboration du plan de formation est centralisée au niveau de la direction générale. De plus, ces étapes restent incomplètes par rapport à celles énoncées dans la revue de littérature.

Concepts clés

Formation, plan de formation, ALGERIE TELECOM.

Abstract

Our objective was to highlight the difference stages of the developments of training plan, as well as the motivations of ALGERIE TELECOM to set up for the latter.

The results of our survey are as follows: definition of the training objectives, identification of the workforce, specifying the duration expected for each training, contacting the training organizations and finally validating the plan. The process of drawing up the training plan is centralized at the level of the Directorate-General. Moreover, these steps are incomplete compared to those stated in the literature review.

Key concepts

Training, training plan, ALGERIE TELECOM.