



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



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

Thème :

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

cas pratique:NAFTAL BEJAIA

Réalisé par :

Mr ; YAHOUNI BOUJAMAA

Mr :MOUDOUB OMAR

Encadré par :

Mr. - SOUALMIA Abderrahmane

Année universitaire : 2020-2021

Remerciements

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

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

Moudoub omar

Dédicace

Je Dédie ce modeste travail :

A mes très chers parents, « Dieu les préserve» qui ont attendu et espéré ma Réussite, et soutenu tout au long de mon parcours d'études, je leurs témoigne Mon respect et beaucoup de reconnaissances pour tout ce qu'ils ont fait pour moi et que je ne leur rendrais jamais assez.

A ma fiancé tighedine rezika

Et Spécialement à ma grand-mère paix a son âme, qui m'a toujours soutenu dans mes études

A mes amis :

boujmaa ,samir,lamine,faycel,amara

A tous ceux qui m'ont aidé à réaliser ce travail.

Moudoub omar

Remerciement

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

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

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

**A mes très chers parents qui ont été toujours à
mes côtés pour me soutenir.**

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

Yahouni boujamaa

Dédicace

Je dédie ce modeste travail

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

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

**À mon binôme Mr, MOUDOUB Omar que
malgré nos hauts et nos bas il a quand même
fait preuve de patience.**

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

YAHOUNI BOUJAMAA

Sommaire :

Introduction general

I. Chapitre 1 : cadre méthodologique

I.1	Les raisons de choix de thème :.....	17
I.2	Les objectifs de la recherche	18
I.3	Problématique :	19
I.4	Les hypothèses	21
I.5	Définition des concepts clés.....	21
I.6	Méthodes et techniques	24
I.7	Les contraintes de la recherche :	27

II.cahpitre 2 :formation

Introduction

II.1	présentation général de la notion formation :.....	30
II.2	-Evolution de la formation :	31
II.3	Les défis auxquels les entreprises sont confrontées.	32
II.4	-Types de formation.....	35
II.5	-les objectifs de la formation professionnelle continue en général:	40
II.6	Les acteurs de la formation:	41
II.7	-Les enjeux de la formation:.....	44

III. Chapitre 3 l'entreprise

III.1	L'origine de l'entreprise :.....	47
III.2	Définition de l'entreprise :	47
III.3	Développement de l'entreprise :	48
III.4	Les approches de l'entreprise :.....	50
III.5	LES OBJECTIFS ET BUTS DE L'ENTREPRISE	51
III.6	LES STRATEGIES ET TACTIQUES.....	54

IV.CHAPITRE 4 L'importance de la formation continue pour le développement de l'entreprise :

IV.1	Les avantages pour l'employeur.....	59
IV.2	LES ENJEUX DE LA FORMATION EN ENTREPRISE :.....	60

IV.3	-Les critères d'évaluation :	60
IV.4	Les modèles d'évaluation de la formation	62
IV.5	Les outils d'évaluation en fonction du type de formation	75
IV.6	Les objectifs d'évaluation :	82
IV.7	Les difficultés dans l'évaluation de l'impact de la formation	83

V.CHAPITRE 5:LA FORMATION EN ALGERIE

Introduction

V.1	-Histoire de la gestion des ressources humaines en Algérie.....	87
V.2	la formation en Algérie :.....	89
V.3	Les structures chargées de la FPC :.....	112
V.4	Les acteurs et institutions impliqués dans la formation par l'apprentissage	115
V.5	Politique générale en matière de formation professionnelle et de formation en milieu professionnel	117
V.6	Cadre légal En Algérie	119
V.7	-L'insuffisance en matière de compétences en Algérie.....	122
V.8	Les défis et les perspectives de la FPC en Algérie :.....	124
V.9	Les recommandations pour développer la formation professionnelle en Algérie.	125

VI CHAPITRE 6: ETUDES ANTERIEURES

. Introduction

VI.1	Présentation de l'entreprise (Naftal) :	130
VI.2	Étude antérieure n 01 : AVAL GL2/Z Arzew	132
VI.3	Étude antérieure 02 : - <i>Lafarge Algérie</i> -.....	137
VI.4	Étude antérieure n 03 : SARL IFRI.....	144

CONCLUSION GENERALE

Bibliographie

Tables des matières

La liste des abréviations

DRH : Directeurs des **R**essources **H**umaines
RH : **R**essources **H**umaines
FPC : **F**ormation **P**rofessionnelle **C**ontinue
FP : **F**ormation **P**rofessionnelle
GRH : **G**estion des **R**essources **H**umaines
NTIC : **N**ouvelles **T**echnologies de l'**I**nformation et de la **C**ommunication
ISO: **I**nternational **O**rganization of **S**tandardization
AFNOR : l'**A**ssociation **F**rançaise de **N**ormalisation
R.O.I.: **R**eturn **O**n **I**nvestment
FLN : **F**ront de la **L**ibération **N**ationale
SGT : **S**tatut **G**énéral du **T**ravailleur
CNAC : **C**aisse **N**ationale **A**ssurance **C**hômage
MESRS : **M**inistère de l'**E**nseignement **S**upérieur et de la **R**echerche **S**cientifique.
ONS : **O**ffice **N**ational **d**es **S**tatistiques
BEM : **B**revet d'**E**nseignement **M**oyen
C.E.M : **C**ollèges d'**E**nseignement **M**oyen
C.N.E.G : **C**entre **N**ational d'**E**nseignement **G**énéralisé
O.N.E.F.D : **O**ffice **N**ational de l'**E**nseignement et de la **F**ormation à **D**istance
UDS : **U**nités de **D**épistage et de **S**uivi **S**anitaire
LMD : **L**icence, **M**aster, **D**octorat
IEP : **I**nstituts d'**E**nseignement **P**rofessionnel
CFPS : **C**ertificat de **F**ormation **P**rofessionnelle **S**pécialisé
CMP : **C**ertificat de **M**aîtrise **P**rofessionnelle
BT : **B**revet de **T**echnicien
BTS : **B**revet de **T**echnicien **S**upérieur
CFPA : **C**entres de **F**ormation **P**rofessionnelle et de l'**A**pprentissage
INSFP : **I**nstituts **N**ationaux **S**pécialisés de **F**ormation **P**rofessionnelle
IFP : **I**nstituts de **F**ormation **P**rofessionnelle
INFP : **I**nstitut **N**ational de la **F**ormation **P**rofessionnelle
I.E.P : **I**nstitut d'**E**nseignement **P**rofessionnel
ESAA : **E**cole **S**upérieure des **A**ffaires

CNAM : Chambre Nationale de l'Artisanat et des Métiers

PME : Les petites et moyennes entreprises

PMI : les petites et moyennes industries

FNAC : Fond National du Développement de l'Apprentissages et de la Formation Continue

INFEDOC : L'Institut National de Développement et de Promotion de la Formation Continue

CNEPD : Centre National d'Enseignement Professionnel à Distance

CERPEQ : Centre d'Etude et de Recherche sur les Professions Et les Qualification

ENEFP : Établissement National des Equipements de la Formation Professionnelle

CNES : Conseil National Economique et Social

MFEP : Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels

List des tableaux:

TABLEAU 1 :STATISTIQUE CONCERNANT L'EVOLUTION DE L'ENSEIGNEMENT PRIMAIRE DE L'ANNEE SCOLAIRE 2009-2018	95
Tableau 2:statistiques concernant l'évolution de l'enseignement moyen(C.E.M)de l'année scolaire 2009/ 2018.....	96
Tableau 3:statistiques concernant l'évolution de l'enseignement secondaire (lycées) de l'année scolaire 2009/ 2018.....	97
Tableau 4: Répartition des établissements du secondaire (lycées) des années scolaires 2010/11 à 2017/18.....	98
Tableau 5: Evolution du nombre d'inscrits à l'Office National de l'Enseignement et de la Formation à Distance (O.N.E.F.D) (Ex: C.N.E.G)* selon le type d'enseignement de 1980/81 à 2017/18.....	99
Tableau 6: Effectifs des étudiants inscrits en graduation dans l'enseignement supérieur de 2008/09 à 2017/18.....	103
Tableau 7: Evolution des Infrastructures de 2007 à 2017.....	108
Tableau 8: Evolution du nombre des inscrits dans la formation professionnelle selon le type de formation de 2000 à 2017.....	110
Tableau 9: Evolution des effectifs des formateurs de 2010 à 2017.....	111
Tableau 10: Etablissements privés de formation professionnelle en activité 2010 à 2012.....	113
Tableau 11: <i>L'après formation</i>.....	139
Tableau 12 : <i>L'importance de la formation</i>	140
Tableau 13 :Ciment Blanc.....	144
Tableau 14:Ciment Gris	144

Liste des figures :

FIGURE 1. MODELE D'EVALUATION DE LA FORMATION DE KIRKPATRICK...	72
FIGURE 2: LE SCHEMA RECAPITULATIF D'EVALUATION DE FORMATION(OUTILS ET METHODES)..... ??.....	79
FIGURE 3: <i>L'après formation</i>	139
FIGURE 4: <i>L'importance de la formation</i>	140
Figure 5: L'évolution de la production du ciment blanc.....	144
Figure 6 : L'évolution de la production du ciment gris.....	144

Introduction générale

Des changements majeurs surviennent dans la gestion et dans les structures des organisations partout à travers le monde. Les administrations publiques ne sont pas immunisées contre cette révolution des pratiques de gestion car subissant de nombreuses pressions pour réviser leurs systèmes de gestion et pour se restructurer.

Dans le contexte économique actuel, toutes les entreprises sont confrontées à la nécessité de gérer de façon optimale leurs ressources. C'est ainsi que les évaluations dans ces domaines peuvent être graves de conséquences compte tenu du climat de très forte concurrence qui règne dans tous les secteurs.

Les mutations en matière de technologie, de finance et d'information s'accompagnent de développement plus ou moins profond au sein de l'entreprise. Une entreprise qui n'évolue pas au même rythme et à la même cadence que ses concurrents, ses partenaires ou ses clients se verra vite dépassée.

Pour faire face aux évolutions modernes, une entreprise se doit donc d'assurer une actualisation et une avancée permanente de ses ressources humaines; d'où l'importance de la formation comme moyen essentiel pour assurer cette actualisation et permettre le meilleur développement des compétences. Les changements ont, particulièrement, été importants dans le domaine de la formation des ressources humaines. La formation a, longtemps, été reléguée au second plan de la gestion des ressources humaines, et voire même sacrifiée dans les moments difficiles.

Dans le passé, la formation portait principalement sur les habiletés techniques et ne faisait qu'effleurer les habiletés de gestion ou les technologies de l'information. La formation avait, rarement, sinon jamais, joué un rôle de leadership dans l'organisation. Mais aujourd'hui, comme les organisations sont en continuelle mutation, des demandes de plus en plus pressantes sont adressées aux spécialistes de la formation et du développement des ressources humaines.

Les services de la formation ont dû étendre leurs champs d'intervention, ils jouent, maintenant, un rôle important dans le leadership au sein de l'organisation, surtout lorsqu'il s'agit d'en changer la culture. Pendant longtemps, la formation des ressources humaines concernait uniquement la formation des employés. Aujourd'hui les organisations reconnaissent le fait que pour atteindre de niveaux élevés de performance passe non seulement par la formation technique des employés, mais par la formation des gestionnaires.

La formation est un investissement consenti en fonction des résultats qu'on attend à terme. Il s'agit de dimensionner la formation par rapport aux objectifs que vise l'entreprise, c'est à partir des résultats atteints qu'on pourra juger ses effets et sa rentabilité. C'est donc le moyen idéal pour développer les compétences au sein de l'entreprise, qui peut constituer un investissement rentable et générateur de valeur ajoutée.

De ce fait, comment peut-on juger l'Impact de la Formation dans le développement de l'entreprise ? Au demeurant, il est utile de se poser la question à savoir si la bonne gestion de la Formation pourrait-elle améliorer la rentabilité de l'entreprise ?

L'objet de notre travail est d'éclaircir ces questions pour en déterminer les éléments de réponse qui peuvent nous instruire sur l'impact de la formation dans le développement de l'entreprise.

L'importance accordée à la formation est d'autant plus grande dans un environnement caractérisé, aujourd'hui, par une concurrence croissante et la progression des marchés vers de plus en plus de compétitivité et d'ouverture. Le développement accéléré des compétences devient dès lors un axe majeur du management de l'entreprise.

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

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

Le deuxième chapitre il se constitue de la définition et présentation de la formation ainsi que la construction d'un modèle de formation

Le troisième chapitre et quatrième chapitre abordent le sujet de l'entreprise sous tous ses angles ainsi que la corrélation entre la formation et le développement de l'entreprise

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

Le sixième chapitre intitulé les études antérieures, est consacré à la présentation, l'analyse et l'interprétation des données collectées par les études précédentes afin d'appuyer nos hypothèses.

I. Chapitre 1 : cadre méthodologique

I.1 Les raisons de choix de thème :

Ce thème fait partie des préoccupations de la GRH (la gestion des ressources humaine) et notre filière d'étude qui est la sociologie des organisations et de travail nous voulons approfondir nos connaissances et savoir sur le sujet de recherche ainsi que gagnée de l'expérience pratique sur le terrain dans notre domaine d'étude(NAFTAL).

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

La formation est un moyen qui facilite l'adaptation des entreprises algériennes face aux changements dans leur environnement tel que la mondialisation et L'intensification des échanges internationaux.

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

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

I.2 Les objectifs de la recherche

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

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

I.3 Problématique :

Aujourd'hui nous vivons dans un monde en mutation constante ; l'entreprise en tant qu'entité économique se transforme en fonction des décisions prises par ses dirigeants et des pressions de l'environnement économique et social. Il est appelé à faire face à ces changements fréquents pour assurer sa croissance, sa pérennité et son développement.

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

Aujourd'hui, face à l'accélération des changements dans l'entreprise, avec la progression de la technologie qui est appelé selon l'économiste SCHUMPETER « Innovation »¹, un concept qui démontre l'importance de phénomènes pour le développement d'une économie capitaliste, et qui introduit de nouvelles machines qui modifie non seulement l'organisation de travail, mais aussi le mode de vie des salariés et l'entreprise.

Pour faire face à ces évolutions technologiques les entreprises doivent prendre des nouvelles démentions stratégique parmi ces dernière en trouve la formation des salariés, qui est considéré comme « une véritable problématique pour le développement social produisant une mise en mouvement des individus, de leur culture, de leur interactions et des systèmes sociaux qui sous-entendent leurs rapports organisé »².

Pour la réussite de ces changements, l'entreprise élabore un plan de formation des salariés ainsi que l'organisation¹ des cycles de formation professionnelle continue pour faire intégrer ses salariés dans le nouvel environnement de travail et afin de réaliser leurs objectifs

La formation est considérée comme la plus importante exigée, la plus valorisante pour l'entreprise qui veut être en compétitivité, elle est un outil stratégique pour les exigences concurrentielles de la modernisation technologique, elle pousse aux développement de

¹ BLONDEL Daniel, Innovation et bien-être, éd publibook, paris, 2010, P ,18.

² SAINSAULIEU Renaud, sociologie de l'entreprise, organisation, culturel et développement, 2^{ème} édition, Dalloz, paris, 1997, p.115.

Chapitre 1 : cadre méthodologique

l'entreprise, en effet les chefs d'entreprises doivent se poser les bonnes questions pour garantir le développement économique de leurs sociétés.

Pour assurer un développement économique Il est vrai que la formation revient parfois un peu cher pour une société, cependant elle est utile et en vaut la peine. Elle donne l'opportunité à une entreprise d'avoir des employés compétents et professionnels. Ceux-ci peuvent devenir polyvalents et s'adapter au progrès du secteur d'activité. Aussi, les salariés ont la chance d'être plus experts et productifs, permettant ainsi à la société de faire plus d'économie car un nouveau recrutement est parfois très couteux.

Notre préoccupation majeure dans cette recherche est de répondre à :

❖ Est-ce que la formation professionnelle continue peut contribuer au développement des entreprises ?

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

❖ Quelles sont les raisons et les défis qui poussent l'entreprise à adopter une stratégie de la formation professionnelle continue ?

❖ Quel est le processus adopté par l'entreprise afin de choisir le type de formation adéquate pour ces salariés ?

❖ Quel est l'impact de la formation prof sur le développement de la productivité de l'entreprise ?

I.4 Les hypothèses

Selon GRAWITZ Madeleine, « l'hypothèse est une proposition de réponse à la question posée. Elle tend à formuler une relation entre les faits significatifs. Même plus ou moins précise, elle aide à sélectionner les faits observés. Ceux-ci rassemblés, elle permet de les interpréter, de leur donner une signification qui, vérifiée, constituera un élément possible de début de théorie. »¹

Selon MAURICE Angers, « l'hypothèse est un énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et implique une vérification empirique ».²

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

Les hypothèses énoncées dans notre travail de recherche sont :

- ❖ La formation a une grande influence sur la pratique professionnelle des salariés dans le développement l'entreprise
- ❖ La formation prof continue génère une augmentation de productivité.
- ❖ La formation prof continue permet le développement et l'accroissement des entreprises sur tous les plans

I.5 Définition des concepts clés.

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

I.5.1 Définition de la formation professionnelle continue

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

Définition 1 :

La formation professionnelle continue est définie par Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis et Chevalier comme : « un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de

¹ GRAWITZ Madeleine, « lexique des sciences sociales », édition Dalloz, Paris, 2001, p399.

² ANGERS Maurice, « Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines », Edition Casbah, Alger, 1997, p. 22

Chapitre 1 : cadre méthodologique

supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités morales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et sociaux » ¹

Définition 2:

Belanger, Petit et Bergeran définissent la formation continue comme : « un ensemble d'activité d'apprentissage planifié visant l'acquisition de connaissances, d'habilités, et d'attitudes propres, pour faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel, et en même temps à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. » ²

Définition 3:

La formation est de plus en plus liée à l'accompagnement du changement : il s'agit souvent d'aider l'individu à l'évolution de l'entreprise en modifiant sa façon de travail : nouveaux outils , nouvelles méthodes, meilleurs performances dans un univers en recherche permanente de rentabilité et de productivité, elle est souvent considérée comme l'outil permettant de combler l'écart entre les compétences acquises et les compétences requises pour l'exercice d'une nouvelle fonction : il s'agit alors de recenser ce que l'on sait déjà faire, de définir ce que l'on est censé apprendre puis le pouvoir évaluer. Enfin, de choisir les méthodes les plus adaptés au développement des compétences visées

Définition opérationnelle

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

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

¹SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERRETTI, ALIS , CHEVALIER « La gestion des ressources humaine », 2^{ème} édition, De boeck, PARIS, 2004, p 336

²LAURENT BELANGER , ANDRE PETIT, JEAN LOUIS BERGERAN « Gestion de ressources humaine, une approche globale et intégrée. » Gitan Morin éditeur Québec, 1983 p 229

I.5.2 Définition de l'entreprise :

L'entreprise peut être définie comme suite :

Définition 1

Selon Alphonse VERHULST, considère l'entreprise étant comme « une cellule économique où sont combinés à l'initiative et sous la responsabilité de l'entrepreneur, les facteurs nature, travail, et capital en vue de la production des biens et services dans un but lucratif ».¹

Définition 2

Pour MAURY et Charles MULL «, l'entreprise est un organisme économiquement indépendant qui combine les facteurs de production dont le prix déterminé sur le marché afin de produire au moindre coût des biens et services destinés à être vendus »²

Définition 3

.Henry TRUCHY pour sa part « finit l'entreprise comme étant toute organisation dont l'objet est de pourvoir à la production, à l'échange ou à la circulation des biens et des services...c'est l'unité économique dans laquelle sont groupés et coordonnés les facteurs humains et matériels de l'activité économique ».³

Définition opérationnelle

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

¹VERHULST A. Cours d'Economie de l'entreprise, C.R.P, Kinshasa, 1984, p.10

²MAURY G. et MULL, Economie et organisation de l'entreprise, tome I, éd. Foucher, Paris, 1980, p.7

³HENRY TRUCHY. cité par CRUZEN, Cours d'économie politique, 4ème éd. wesmael Charlier, Bruxelles, 1970, p.77.

I.5.3 Définition de la GRH :

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

Définition 1

« Un ensemble d'activités qui vise la gestion des talents et des énergies des individus dont le but est de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs d'organisations ». ¹

Définition 2

La gestion des ressources humain et définit comme : « un ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier, intégrer, organiser, développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives pour réaliser des objectifs » ²

Définition opérationnelle

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

I.6 Méthodes et techniques

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

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

¹JEAN MARIE PERETTI, «ressources humaines », édition dunod, Paris 2006 p.06

²SEKIOU, Lakhdar, « gestion des personnel », les éditions d'organisation Paris 1986 p.03

I.6.1 Méthodologie de recherche :

D'après GRAWITZ, « la méthode de recherche est un ensemble des opérations par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie, elle dicte surtout de façon concrète d'envisager la recherche, mais ceci de façon plus ou moins impérative, plus ou moins précise, complète et systématisée »¹

La Méthode est donc « un ensemble d'opérations organisé en vue d'atteindre un objectif »²

Les différentes méthodes utilisées dans notre recherche sont les suivantes :

I.6.1.1 La recherche documentaire

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

I.6.1.2 La méthode descriptive

En se servant de la définition de N'da Paul, « nous pouvons indiquer que la méthode descriptive consiste à décrire, nommer ou caractériser un phénomène, une situation ou un événement de sorte qu'il apparaisse familier »³

« La méthode descriptive qui est définie comme une méthode qui consiste à analyser un phénomène et à présenter convenablement tous les éléments qui le compose »⁴.

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

Cette méthode nous est nécessaire pour décrire les différents aspects de la notion de développement de l'entreprise étant donné qu'elle englobe plusieurs facettes et formes tel que le savoir (connaissance) savoir-être (comportement) et savoir-faire, ainsi que pour décrire et

¹GRAWITZ, M., Méthodes des sciences sociales, 4e édition, Dalloz, Paris, 1979, p.344.

²ANGERS Maurice, Op. cit, page 58

³ N'da, P., Méthodologie de la recherche, de la problématique à la discussion des résultats, Editions Universitaires de Côte d'Ivoire, Abidjan, 2002, p.19

⁴LAUBET (D.B) Jean Louis, Initiation aux méthodes de recherche en sociales, L'Harmattan, Paris, 2000, P 154.

d'évaluer l'impact de la formation sur les entreprises en prenant en considération la motivation des salariés (avant, pendant, après) la formation, leur satisfaction vis-à-vis de la formation suivie, et de décrire les changements d'attitudes et de comportement des salariés (avant, après) la participation à la formation.

1.6.1.3 La méthode synthétique :

La méthode synthétique « consiste à globaliser les éléments en un ensemble cohérent et intelligible, l'esprit synthétique considère les différents éléments dans leur globalité ou dans son ensemble »¹.

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

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

1.6.2 Techniques de recherche : ²

« Les techniques de recherche sont les moyens qui permettent d'aller recueillir les données dans la réalité. Si les méthodes types impliquent des orientations générales quant aux façons d'aborder un objet d'étude, les techniques indiquent comment accéder aux informations que cet objet est susceptible de fournir, ces techniques représentent les principaux moyens d'investigation de la réalité sociale »³

1.6.2.1 L'observation indirecte méthodique

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

¹RWIGAMBA, B., Notes de cours de la méthodologie de la recherche (cycle de licence). ULK, Kigali, 2001, p.20

²Extrait de: *l'enquête sociologique*, in George Gurvitch, Traité de sociologie, tome premier. Paris, Presses Universitaires de France, 1967, pp. 135-151.

³ ANGERS Mourice, op.cit, p

données documentaires intervient également dans l'étude des réglementations sociales et, d'une façon plus générale, des paliers les plus profonds de la réalité sociale.

1.6.2.2 L'analyse du contenu (content analysis)

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

L'utilisation des données documentaires dans l'enquête sociologique ne laisse pas de poser un problème quant à leur validité : en effet, aucun document n'a été élaboré à l'intention du sociologue ; au même titre qu'une manifestation quelconque de la réalité sociale, il constitue un objet sociologique justiciable d'analyse. L'observation méthodique indirecte vise, à son tour, à construire, à partir de documents bruts (qu'il s'agisse d'un registre paroissial ou d'une collection de journaux), des données utilisables pour l'analyse.

I.7 Les contraintes de la recherche :

- ❖ Le manque d'ouvrages dans la bibliothèque.
- ❖ La difficulté de trouver un lieu de stage pratique.
- ❖ La saturation des entreprises par les étudiants.
- ❖ L'Épidémie de Corona virus covid 19 .
- ❖ La fermeture des universités et des bibliothèques.
- ❖ Manque de moyens de transports publics et universitaires.
- ❖ La fermeture des routes chaque dimanche.

CHAPITRE 2 : FORMATION

II. Introduction :

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

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

II.1 Présentation général de la notion formation :

Quelques Définitions de la formation professionnelle continue

« La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs pour faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leurs environnements socioprofessionnels. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise à l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné. »¹

Dans le même contexte J.P CITEAU, souligne que la formation est «l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions professionnelles.»²

Cependant, pour Sontag considère que :« la formation professionnelle désigne un temps libéré, spécifiquement consacré à l'acquisition des compétences, elle est souvent emblématisée par des stages.»³

« La formation des compétences et de la main d'œuvre est devenue la seule dimension d'augmentation et de rendement »⁴ Ainsi qu'un « moyen pour les salariés de réussir leurs projets professionnels»⁵

Ceci dit, nous retiendrons à partir des définitions précédentes que la formation professionnelle consiste dans :« un ensemble d'activités d'apprentissage planifié périodiquement par l'entreprise visant l'acquisition des connaissances, d'habilités, et d'attitudes propres, pour faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement intérieur et extérieur »⁶

¹www.technocompetences.qc.ca/pdf/service/guide_RH_complet.pdf

²CITEAU J. P, « Gestion des ressources humaines », Paris : Masson, 1992, p.85

³M SONNTAG« Développer et intégrer la formation en entreprise. » Edition liaison, 1994, p. 02

⁴Mebarki, « impact de la formation dans le développement des salariés »université A. Mira. béjaia, 2010, p.45.

⁵MEIGNANT Alain « manager la formation » 4eme édition liaison, Paris 1997 p.57

⁶CARLOTTO, Nathalie, « concevoir une formation en entreprise », édition Dunod, paris, 2003, page, 31

CHAPITRE 2 : FORMATION

Définition proposé en 1987 par BIT : définit la formation comme : « ensemble des activités visant essentiellement à assurer l'acquisition des capacités pratiques, des connaissances et des attitudes requises pour occuper un emploi »

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

II.2 -Evolution de la formation :

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

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

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

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

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

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

II.3 Les défis auxquels les entreprises sont confrontées.

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

II.3.1 / Les mutations technologiques :

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

Les mutations technologiques peuvent entraîner :

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

II.3.2 / Internationalisation et mondialisation :

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

II.3.3 / Les mutations économiques :

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

II.3.4 / Les évolutions démographiques :

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

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

II.3.5 / Les évolutions sociologiques :

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

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

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

II.3.6 / Le dialogue social :

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

CHAPITRE 2 : FORMATION

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

II.3.7 / Les défis réglementaires :

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

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

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

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

II.3.8 -L'intensification de la concurrence

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

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

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

II.3.9 -Les nouvelles normes qualités

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

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

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

II.4 -Types de formation

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

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

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

II.4.1 la formation initiale:

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

CHAPITRE 2 : FORMATION

II.4.1.1 - La Formation de Base :

a) La Formation de type Scolaire Traditionnelle :

C'est une formation type universitaire dite « classique ». Elle permet à un universitaire d'accéder généralement sur concours à un poste de travail.

b) La formation de base Professionnelle :

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

II.4.1.2 La Formation Initiale Complémentaire :

elle ne Concerne toute personne ayant une formation initiale, soit type scolaire traditionnelle, ou de base professionnelle pour s'adapter au besoin de l'entreprise.

II.4.1.3 La Formation Post Recrutement :

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

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

II.4.2 -la formation professionnelle continue :

Il existe plusieurs typologie de la formation professionnelle continue qui défère d'un auteur à un autre nous allons essayer de citer quelques-unes selon les deux professeurs et chercheurs en ressources humaines Jean Marie Peretti et Jacques Soyer

II.4.2.1 -Les différents types de formation professionnelle selon Jean Marie Peretti:

-1. Adaptation ou perfectionnement

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

CHAPITRE 2 : FORMATION

-2. La prévention

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

3. La conversion

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

-4. L'apprentissage

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

-5. L'Entraînement

Cette formation a caractère pratique et se fait sur le lieu même de travail ou dans un endroit réservé à cette fin. Elle permet à l'employé d'apprendre les procédés en cours dans l'organisation et d'acquérir ainsi la compétence nécessaire pour accomplir des tâches particulières.

-6. Stage

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

-7. Le recyclage

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

II.4.2.2 Les différents types de formation professionnelle selon Jacques Soyer :

Type1- Adaptation

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

CHAPITRE 2 : FORMATION

Ces divers objectifs peuvent être atteints en augmentant les connaissances des collaborateurs, ou en améliorant leurs capacités à résoudre des problèmes, en les rendant capable d'utiliser de nouvelles méthodes.

Il peut s'agir également pour le personnel qui est en relation avec d'autres personnes (collègues, collaborateurs, clients...), de développer des comportements, des savoirs faire ou des savoirs être plus efficaces.

Ce type de formation s'observe soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques. Le personnel garde le même type d'emploi, il reste dans la même sphère professionnelle, dans le même métier.

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

Type2- Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité

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

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

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

Type3- Outils intellectuels de base (culture générale)

Il s'agit d'une formation générale (français, mathématique, analyse logique de situations, prise de décisions...) qui vise la montée en niveau du personnel. Elle est souvent indispensable avant d'engager le salarié dans une formation « mobilité » du type 2. Nous pourrions également l'appeler formation « préprofessionnelle ».

CHAPITRE 2 : FORMATION

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

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

Type4- Culture d'entreprise

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

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

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

Type5- Mobilisation sur un projet d'entreprise

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

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

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

II.5 -les objectifs de la formation professionnelle continue en

général:

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

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

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

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

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

- ❖ Assurer l'adéquation entre la capacité et les connaissances du salarié.
- ❖ Adapter les salariés à des tâches bien spécifiques et particulières, et les adapter aussi au Changement d'emploi et de poste.
- ❖ Développer, puis maintenir les capacités requises au service du progrès des organisations.
- ❖ Favoriser l'efficacité de tous les salariés par une utilisation optimale des ressources et une réduction des accidents et des départs.
- ❖ Améliorer le statut des salariés par la promotion.
- ❖ Contribuer aux différents programmes d'expansion et à la politique d'acquisition de nouvelles ressources humaines.
- ❖ Engendrer un meilleur cadre du travail avec des attitudes positives, afin de réduire les coûts et les pertes, ainsi améliorer la quantité et la qualité des produits.
- ❖ Accroître le sentiment d'estime de soi chez le salarié.

CHAPITRE 2 : FORMATION

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

II.6 Les acteurs de la formation:

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

1-Le maître d'ouvrage de formation:

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

CHAPITRE 2 : FORMATION

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

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

2-Le maître d'œuvre de formation:

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

- ❖ Il participe, sur la demande du maître d'ouvrage, à l'élaboration des modalités d'évaluation;
- ❖ Il bâtit les objectifs pédagogiques à partir des objectifs de formation du cahier des charges du maître d'ouvrage;
- ❖ Il finalise avec les intervenants les objectifs pédagogiques et le programme de formation.;
- ❖ Il élabore le devis de l'action de formation et en contrôle son exécution;
- ❖ Il assure la logistique de la formation, il accueille les stagiaires, il suit la réalisation de la formation;
- ❖ Il réalise l'évaluation de satisfaction, il établit le bilan pédagogique de l'action de formation.

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

3-Les directions d'administration centrale:

CHAPITRE 2 : FORMATION

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

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

4-Le directeur du service:

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

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

5-Le responsable hiérarchique:

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

- ❖ Il diagnostique l'écart entre les compétences requises et celles disponibles au sein de son unité.
- ❖ Il met en particulier à profit l'entretien annuel d'évaluation pour faire le point sur les besoins de compétences des agents, ainsi que recueillir l'expression des demandes individuelles et aider à la construction de parcours de professionnalisation.
- ❖ Il favorise l'accès de ses agents à la formation et suscite leur implication comme formateur, tuteur ou compagnon.
- ❖ Il contribue à l'évaluation des résultats de la formation, valorise les acquis effectivement constatés et favorise leur mise en œuvre en situation de travail.

6-L'intervenant:

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

CHAPITRE 2 : FORMATION

7-Le formateur:

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

8-L'animateur :

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

9-L'apprenant(ou le stagiaire):

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

II.7 -Les enjeux de la formation:¹

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

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

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

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

CHAPITRE 2 : FORMATION

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

5-Sur le plan politique : la formation contribue à évoluer en passant par le

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

¹« La formation continue, ses enjeux pour l'entreprise et ses objectifs », Formation recrutement GRH ALTITUDE. P01

CHAPITRE 3 : Développement /Entreprise

III. Chapitre 3

III.1 L'origine de l'entreprise :

. L'entreprise moderne naît quand on décide d'en faire une structure permanente : au début du 17^e siècle, les compagnies des Indes orientales, au Royaume-Uni, aux Pays-Bas ou en France, sont créées comme des institutions pérennes - des personnes morales. Pour ne pas bloquer les apporteurs de capitaux, on crée le système des actions, que l'on peut facilement revendre à d'autres investisseurs.

Toutefois, les premières entreprises sont très liées aux États. Elles administrent par exemple les territoires conquis lors des grandes découvertes. Pendant longtemps, elles ne peuvent être créées que par décret royal, et leur nombre est donc limité. Tout change dans la seconde moitié du 19^e siècle, lorsque des lois permettent en Europe et aux États-Unis de créer des entreprises sans autorisation administrative. Leur création se démocratise.

III.2 Définition de l'entreprise :

L'entreprise est une organisation mettant en œuvre différents moyens dans le but de produire et commercialiser des biens et services. Facteur de production Capital + travail Production obtenue Combinaison Vente Marché Entrées nécessaires pour la production (inputs) Activité de production Sortie (output) Détermination des prix et des quantités L'entreprise devient une réalité humaine parce qu'elle regroupe un ensemble d'individus disposant d'une autonomie de décision selon se place dans la hiérarchie de l'entreprise. Elle n'est plus une « boîte noire » mais une structure sociale, elle devient une organisation. Ce terme désigne un ensemble de personnes regroupées en vue d'attendre certains buts. Il faut donc des structures des procédures, de communication et de contrôle pour coordonner les tâches et le travail des individus. Pour les tenants de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling 76), l'entreprise est une organisation et cette dernière est un « nœud de contrats » ces contrats visent à gérer les conflits potentiels entre les acteurs et à canaliser les comportements dans un sens conforme à l'intérêt de tous. Finalement l'entreprise est une organisation capable de s'adapter à l'évolution de l'environnement en changeant les procédures. Donc l'entreprise est dynamique elle évolue en permanence elle détient un système ouvert

III.3 Développement de l'entreprise :

L'objectif, la finalité de toute entreprise est évidemment le développement de son activité. Malheureusement, c'est loin d'être une chose facile et cela passe d'abord par une remise en question et une analyse approfondie de son entreprise avant de mettre en place les stratégies gagnantes qui permettront de voir son CA augmenter. Voici 5 conseils pour développer votre activité.

III.3.1 ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC

La première étape pour pouvoir développer son activité est le diagnostic. Ce diagnostic peut être réalisé par vous-même ou par un consultant indépendant mais il répond à la même logique : [analyser votre entreprise et votre marché](#) pour mieux les comprendre et identifier les axes d'amélioration.

- Qui sont mes clients
- Quel est mon panier moyen
- Quels sont mes produits/prestations les plus vendus
- Quelle est ma zone de chalandise
- Quel produit/prestation me rapporte le plus de CA
- Quel produit/prestation me rapporte le plus de marge
- Répartition du CA en fonction des produits/prestations
- Répartition de la marge en fonction des produits/prestations
- Comparaison de votre offre avec celle de la concurrence
- Comparaison de vos forces par rapport à celles de la concurrence
- Comparaison de vos clients par rapports à ceux de la concurrence
- Comparaison de votre stratégie de communication par rapport à celle de la concurrence
- Mais aussi quels sont mes coûts de fonctionnement
- Etc.

III.3.2 METTRE EN ŒUVRE UNE STRATÉGIE

Une fois l'audit effectué, vous allez pouvoir imaginer, formaliser et chiffrer une stratégie d'amélioration de votre entreprise. Parfois, cela signifiera abandonner certains produits/services, en créer d'autres, packager des offres pour mieux répondre aux attentes de vos clients et, surtout, améliorer votre marge et faire des ventes additionnelles, augmenter certains prix, etc.

Également, il n'y a pas de secret : on ne récolte pas sans semer. Au-delà des solutions que nous verrons plus bas, il faut investir : dans sa communication (sur internet, en physique, etc.), dans du personnel (commercial par exemple), dans du matériel (machines, véhicules, etc.), etc. Pour augmenter son chiffre d'affaires, il faut bien souvent investir !

Le développement de l'activité passe aussi par une amélioration de la rentabilité. Il est possible qu'à CA égal (c'est bien souvent le cas), en optimisant vos coûts, vous puissiez augmenter votre bénéfice, et donc votre rentabilité.

Cette étape préalable vous permet d'identifier les axes d'amélioration, les nouveaux produits/prestations à développer, les forces et faiblesses, les cibles manquées, les produits/prestations à abandonner, les offres packagées à créer, etc.

Ce n'est qu'une fois que vous aurez procédé à cette analyse de votre entreprise et de votre marché que vous pourrez être plus efficace dans l'élaboration d'une stratégie visant à développer votre activité.

III.3.3 CIBLER MOINS, CIBLER MIEUX

Dans la logique du « less is more », l'objectif est de communiquer auprès des cibles que vous avez le plus de chance de séduire. Cela passe par une plus grande précision dans votre démarche commerciale/marketing : communiquer auprès des bonnes cibles (par mail, par affichage, etc.) mais aussi proposer les bonnes offres, celles qui correspondent à votre cible.

III.3.4 CRÉER DES PARTENARIATS

Les partenariats peuvent être d'excellents moyens de développer votre activité à moindre coût. L'idée est de miser sur la complémentarité, la mutualisation des coûts pour de la communication à plusieurs, des offres croisées, etc. N'hésitez pas à consulter nos fiches sur le sujet.

III.3.5 MISER SUR LE BOUCHE À OREILLE

Le bouche à oreille est enfin une des manières les plus performantes de développer son business. Car vos clients satisfaits sont vos meilleurs ambassadeurs, il faut vous appuyer sur eux pour vous faire connaître et augmenter votre portefeuille client.

III.4 Les approches de l'entreprise :

III.4.1 L'approche économique

Selon cette approche, l'entreprise set une entité de production des biens et services destinés aux marchés de consommation (grand public) et aux marchés des biens de production (les autres entreprise).

III.4.2 L'approche sociologique

Selon cette approche, l'entreprise est composée des trois acteurs principaux :

F Apporteurs de capitaux ;

F Dirigeant ;

F Salariés.

Ces trois ont des objectifs et des stratégies individuelles différentes. En effet, en ce qui concerne les apporteurs de capitaux, leur logique purement financière, ils recherche avant tout la rentabilité de leur placements, leurs buts est de garantir leur gains et si possible les augmenter. Les apporteurs des capitaux sont attirés par de placements de plus en plus rentables.

En ce qui concerne les dirigeant, leur logique est la maximisation de performance de l'entreprise, évaluées par la rentabilité économique des capitaux, leur but est de garantir leur place et élargir leur pouvoir.

En ce qui concerne les Salariés, leur logique est l'épanouissement et la sécurité de l'emploi. Ils ont pour but de garantir leur emploi, si possible en réalisant un travail intéressant dans es bonnes conditions matérielles et psychologiques. Leur source de pouvoir est le savoir-faire.

III.4.3 L'approche systémique (l'entreprise entant que système)

Qu'est-ce qu'un système ? Un système peut être défini comme un ensemble composé d'élément en interaction permanent, organisé et ouvert sur son environnement auquel il doit s'adapter en permanence pour sa survie. L'entreprise entant que système est considérée comme

un ensemble organisé composé de différentes fonctions, services, individus en permanente interaction ayant tous des objectifs pouvant être contradictoires.

En tant que système, l'entreprise est ouverte sur son environnement externe, source de menaces à appréhender mais aussi opportunités à subir. L'entreprise doit s'y adapter en permanence pour sa survie et son développement. Les composants de l'environnement sont très diversifiés : technologie, culture, juridique, économique, politique, écologique, concurrence, etc.

III.5 LES OBJECTIFS ET BUTS DE L'ENTREPRISE

Dans cette partie de notre travail, il sera question de définir et d'expliquer ce que nous entendons par objectifs et but, d'établir une différence entre les deux concepts, et enfin, de tenter d'expliquer comment l'entreprise les fixe.

III.5.1 Définition des concepts

Etant donné que les définitions des buts et des objectifs diffèrent selon les auteurs, nous tenons à préciser que nous considérons l'objectif comme une finalité de l'entreprise et ils sont aussi des buts concrets et souvent quantifiables à atteindre dans un délai précis. Et des buts sont des étapes intermédiaires dans la réalisation des objectifs.

Les auteurs GUERNY et GUIREC définissent les objectifs comme des résultats, généralement chiffrés, que l'on se fixe d'atteindre dans un certain délai. Ainsi, les buts sont compris ici, comme des objectifs subsidiaires dont la réalisation conditionne l'atteinte des objectifs fondamentaux de l'entreprise.

III.5.2 Importance des objectifs

Les objectifs sont essentiels et vitaux dans la gestion d'une entreprise. Manquer d'objectifs ou ne pas les avoir clairement en tête, rend très difficile la tâche du manager. La détermination de l'objectif est le début du processus managérial. Pour qu'un effort physique ou mental puisse être utilisé intelligemment, il doit être dirigé vers un but ou un objectif. Mais très souvent, nous assistons malheureusement, à l'ignorance de ceci.

Il est donc important pour un manager de se remémorer périodiquement ses objectifs et de se demander effectivement si ses actions concourent à leurs réalisations. De plus, l'importance de l'objectif apparaît encore de façon impérieuse quand on opère dans un environnement dynamique et changeant.

Ainsi, certains objectifs doivent aussi changer :

- Quand l'entreprise devient plus importante et augmente le champ de ses opérations c'est à-dire quand l'entreprise croît à travers, par exemple, l'ajout d'une nouvelle ligne des produits, l'adoption d'un nouveau canal de distribution, l'extension géographique de son marché ;
- Quand l'entreprise décide de se débarrasser de certaines de ses activités en se recentrant ;
- Quand les conditions de la concurrence changent.

III.5.3 Types et hiérarchie d'objectifs

Les objectifs peuvent être subdivisés en deux catégories : les objectifs fondamentaux d'une part, et les objectifs subsidiaires d'autre part.

Les objectifs subsidiaires sont des caractéristiques ou des conditions désirées dans le but de réaliser les objectifs fondamentaux. Dans ce dernier cas, il s'établira une hiérarchie en fonction de la situation particulière de chaque entreprise, c'est-à-dire en fonction de ce qui est reconnu prioritaire.

III.5.3.1 Les objectifs fondamentaux

Ils sont de deux ordres :

- Il y a d'abord les objectifs à caractère économique que l'on retrouve dans toute entreprise dite commerciale et selon des dosages différent : le profit, la croissance, la survie et l'autonomie ;
- Il y a ensuite les objectifs à caractère socio-psychologiques qui découlent directement des valeurs intériorisées par le manager ou propriétaire (valeurs religieuses, morales ou philosophiques).

Ces objectifs peuvent, dans certains cas, avoir la prééminence sur les objectifs économiques, même celui du profit. C'est notamment lorsque l'entreprise a été créée pour exploiter les capacités techniques ou les talents de son propriétaire, par exemple : lorsqu'une entreprise veut garder à tout prix son caractère familial, lorsque le propriétaire refuse de travailler pour un autre et gagner plus d'argent ou de faire à moindre coût son travail par un autre.

Si ces cas d'objectifs socio psychologiques que nous venons de voir peuvent être considérés sans équivoque comme étant relevant d'objectifs fondamentaux, il n'en va pas toujours de même pour toute une série d'autres cas qui peuvent être considérés comme des objectifs fondamentaux^(9*). Ainsi, en est-il d'une entreprise poursuivant des objectifs sociaux

en faveur de son personnel au-delà de ses exigences légales, elle peut le faire soit parce que les décideurs considèrent que c'est là un objectif fondamental découlant des valeurs profondément intériorisées par eux, soit, ce qui le plus souvent le cas parce que les décideurs estiment que, ce faisant, ils réalisent plus facilement un objectif économique.

III.5.3.2 Les objectifs subsidiaires ou buts

Ils sont de trois ordres :

i. Les objectifs relatifs aux marchés

Il s'agit du maintien, de l'expansion ou de l'acceptation du produit par le client, de fidélité à la marque.

ii. Les objectifs relatifs aux ressources

Il s'agit ici du maintien, de l'amélioration ou de diversification des ressources.

Ces objectifs concernent trois types des ressources de l'entreprise :

- Les ressources humaines : ces objectifs sont définis plus qualitativement et quantitativement et se rapportent aux attitudes, aux morales, aux développements et à la formation du personnel ;
- Les ressources financières : ces objectifs concernent la maximisation de la richesse initiale des apporteurs (actionnaires) ;
- Les ressources matérielles : ces objectifs concernent les usines, les bâtiments, les équipements, les matières premières et les consommables.

Il faut noter que ces trois catégories des ressources sont interdépendantes et que, par conséquent, les objectifs les concernant doivent aussi être concordants.

iii. Les objectifs relatifs aux relations avec l'environnement

Ils se définissent en termes de maintien ou d'amélioration desdites relations.

Par sa survie, l'entreprise dépend d'une part des structures environnantes (économiques, sociales, culturelles) et d'autre part de ses relations avec un certain nombre de groupes pertinents (actionnaires, employés, clients, fournisseurs, pouvoir public, communauté en général, etc.). Bref, la survie de l'entreprise dépend de son environnement.

Les objectifs subsidiaires concernant chacune des composantes de l'environnement seront fonction de l'importance que l'entreprise leur attache pour sa réussite.

III.5.4 Comment l'entreprise fixe-t-elle ses objectifs

Dans la fixation et la mise en œuvre des objectifs, il faut tenir compte des hommes. En effet, la formulation des objectifs peut donner lieu à plusieurs interprétations qui vont se répercuter au niveau de la mise en œuvre. Par ailleurs, la formulation d'une série d'objectifs peut comporter à première vue des contradictions qui ne vont faciliter leur mise en œuvre. Lorsque les objectifs sont trop globaux, il y a nécessité en termes mesurables et immédiatement compréhensibles pour qu'ils soient réalisés avec un minimum d'efficacité.

Ainsi, il est indispensable de détailler les objectifs subsidiaires jusqu'au niveau le plus bas. Par ailleurs nous devons noter que les objectifs et buts devront être adéquats aux moyens dont dispose l'entreprise ceci afin d'éviter les ambitions irréalistes. C'est pourquoi, il est donc nécessaire de fixer des objectifs pertinents et de bien évoluer le potentiel de chaque secteur de l'entreprise.

Enfin, l'entreprise doit tenir compte des opportunités qui lui offre son environnement ainsi que des contraintes que lui impose ce dernier. Par environnement, il faut entendre l'ensemble des facteurs externes qui ont une influence sur l'entreprise, sa vie et son exploitation.

III.6 LES STRATEGIES ET TACTIQUES

Après que l'entreprise ait défini sa mission, ses objectifs, ses buts et politiques ; elle éprouve de plus en plus des difficultés à maîtriser son environnement.

Le concept "stratégie" est difficile à définir à cause de sa complexité, nous retiendrons néanmoins les quelques définitions suivantes :

- Elle est l'idée générale de manoeuvre par laquelle l'entreprise espère pouvoir atteindre ses buts et réaliser ses objectifs^(12*) ;
- Elle est une combinaison spécifique quelconque des ressources planifiées et leur utilisation par le gestionnaire ^(13*) ;
- Elle est une suite de décisions et d'actions au service d'une politique. Elle se définit au niveau global (corporate strategy) mais aussi au niveau fonctionnel (business strategy ou stratégie de domaine : stratégie commerciale, financière, etc.).

L'économie se mondialise et la concurrence s'exacerbe au niveau international. C'est la raison pour laquelle les entreprises modernes cherchent à anticiper et, quelques fois à influencer leur environnement.

III.6.1 Choix des stratégies

Une fois stratégique effectuée, on peut alors repérer différents avantages de l'entreprise : les avantages concurrentiels (produit, technologie ; marché) et procéder à des choix stratégiques.

Ces choix amèneront à se poser trois grandes questions correspondant à trois options stratégiques majeures :

- Comment développer l'entreprise ? choix d'une stratégie de croissance ? + choix de réaliser une ou plusieurs activités : stratégies de spécialisation ? de diversification ?
- Comment affronter ses concurrents choix d'une concurrence frontale ou d'éviter la concurrence directe : stratégie de domination par les coûts, de différenciation ?
- Comment réaliser la production ? choix de faire ou faire tout ou partie de la production : stratégie d'intégration ? d'impartition ?

Pour cela, elles doivent définir et appliquer des stratégies. La stratégie sert à matérialiser les orientations de politique générales prises par l'entreprise. Elle consiste à définir les moyens nécessaires à la réalisation de la politique. La réflexion stratégique doit conduire à évaluer la forme d'intervention (une représentation ou une filiale), le nombre de personnes à embaucher, le coût à supporter. La mise en place de ces moyens sera programmée dans le temps afin de réaliser les objectifs par tranche^(14*).

- Stratégies qui portent sur le produit ;
- Stratégies qui portent sur le marché ;
- Stratégies qui portent sur l'attitude du décideur face à la concurrence ;
- Stratégies qui portent sur le type de croissance à adopter.

Ci-dessous, seront expliquées succinctement toutes ces stratégies.

III.6.2 .Déploiement des stratégies

Pour mettre en place la stratégie, il est possible d'appliquer :

- Une conduite de changement, par un contrôle de gestion et l'aide de la DRH ;
- Afin de modifier l'organisation (dont la gestion des connaissances) et le système d'information (management du système d'information) ;
- Ce qui implique souvent de changer la supply chain management.

III.6.3 Différents types d'applications des stratégies

III.6.3.1. Les stratégies qui portent sur le produit

Ces stratégies comprennent :

- La stratégie de spécialisation qui a pour effet d'amener l'entreprise à approfondir ses activités autour des produits qu'elle réalise. Cette stratégie est généralement liée à la maîtrise d'une technologie ;
- La stratégie de diversification de diversification qui consiste à aborder un domaine contigu ou un domaine totalement différent de la zone habituelle d'activité ;
- La stratégie de différenciation qui vise à individualiser les différents produits en vue de courir plusieurs marchés.

III.6.3.2. Les stratégies qui portent sur le marché

On distingue quatre types des stratégies selon qu'il s'agit de :

- La stratégie d'écrémage qui consiste à s'intéresser à une catégorie de clientèle du fait de sa facilité d'approche ;
- La stratégie de pénétration qui consiste à prendre pied sur un marché afin d'y occuper une position dominante ;
- Les stratégies locales qui consistent à se concentrer d'un marché assurant une rentabilité dans des conditions satisfaisantes ;
- Les stratégies nationales ou internationales qui consistent à s'adresser à une zone géographique plus importante.

III.6.3.3 Les stratégies qui portent sur l'attitude du décideur face à la concurrence

Ces stratégies comprennent :

- Les stratégies défensives qui consistent à s'adopter aux circonstances ou imiter les comportements d'une entreprise dominante ;
- Les stratégies offensives qui consistent à créer les changements afin d'améliorer sa position vis-à-vis des concurrents.

III.6.3.4. Les stratégies qui portent sur le type de croissance à adopter

On distingue deux types de stratégies qui portent sur le type de croissance à adopter :

- Les stratégies de croissance interne qui consistent à un développement propre de l'entreprise ;

- Les stratégies de croissance externe qui se traduisent par un rachat ou une fusion avec des firmes existantes.

III.6.4 TACTIQUES

Il s'agit ici de la mise en oeuvre, au jour le jour, des choix stratégiques. Les décisions tactiques correspondent en quelque sorte aux décisions de gestion courantes prises par l'entreprise par l'entreprise. Par exemple :

- Embaucher un collaborateur ;
- Assurer la maintenance du matériel ;
- Traiter les problèmes quotidiens ;
- Surveiller la qualité du système d'information.
- Les tactiques sont des utilisations spécialisées des stratégies.

Il s'agit principalement de décisions concernant le réajustement dans le temps et l'espace de l'application des stratégies retenues. Un gestionnaire qui a trouvé la solution à son problème n'est absolument pas dispensé de la charge de définir encore ses stratégies et tactiques pour la réalisation de cette solution

CHAPITRE 4 : l'importance de la formation pour le développement de l'entreprise

IV. L'importance de la formation continue pour le développement de l'entreprise :

Dans un monde professionnel en constante évolution, il est nécessaire pour l'entreprise de permettre à ses salariés de s'épanouir et de valoriser leurs acquis. En plus d'encourager le développement des compétences, l'entreprise garantit sa compétitivité.

La formation interne des équipes représente un engagement entrepreneurial fort. Celui-ci démontre une vraie prise de conscience de la nécessité de fidéliser ses équipes. Par exemple, l'adaptation aux nouvelles technologies est un challenge face à l'avancée constante de la concurrence. Nombreux sont les collaborateurs qui ont besoin de s'initier à la digitalisation ou, plus simplement, de se former à de nouvelles expertises afin de répondre aux besoins de leur secteur.

L'entreprise peut organiser elle-même la formation de ses équipes ou faire appel à un prestataire. Les organismes sont nombreux sur le marché et assurent un suivi adapté des ressources internes.

IV.1 Les avantages pour l'employeur

En plus de se montrer ouverte, empathique et proche de ses employés, l'entreprise sait que grâce à des modules de formation adaptés, les salariés gagneront en expertise et en productivité. Le salarié se sentant épaulé et considéré aura d'autant plus envie de s'investir dans sa mission. Sa motivation sera bien évidemment au bénéfice de l'entreprise.

Mettre en place des formations en continu au profit de ses employés a un impact positif sur l'image de l'entreprise. C'est une notion importante pour le candidat qui voit la possibilité d'évoluer ou d'approfondir ses compétences. De plus, dans le cadre de la définition de nouveaux besoins, les opportunités de missions peuvent être pourvues directement en interne en sollicitant les ressources qui auront été nouvellement formées.

IV.2 LES ENJEUX DE LA FORMATION EN ENTREPRISE :

La formation en entreprise présente plusieurs enjeux professionnels. Elle est principalement tenue de :

- Suivre et prévoir les mutations des organisations
- Anticiper et identifier ces mutations.
- Mettre à disposition des dispositifs de formation adéquats.
- Etablir des méthodes cohérentes avec le public à former.

L'appareil de formation évolue continuellement et doit absolument répondre à ses propres besoins. Il suit alors certaines étapes :

- Recueillir les demandes de formation
- Analyser ces demandes et évaluer la faisabilité du projet.
- Mettre au point le programme de formation en se basant sur les besoins du public et la demande des professionnels.
- Organiser et procéder à la formation.

Pour une formation professionnelle spécifique, il est également possible de se tourner vers un spécialiste de la formation pour les petites et moyennes entreprises tel que [Master Class Formation](#) !

IV.3 -Les critères d'évaluation :

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

Selon **B.Etienne, D.C. Francis, Marie-Christine**¹, les critères d'évaluation sont définis comme suit :

¹BEAUDOUX Etienne, DOUXCHAMPS Francis, Marie-Christine « *Cheminement d'une action de développement : de l'identification à l'évaluation* » L'Harmattan, 1992, Paris. p.167.

CHAPITRE 4 : l'importance de la formation pour le développement de l'entreprise

IV.3.1 L'efficacité:

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

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

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

IV.3.2 L'efficience :

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

IV.3.3 La cohérence :

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

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

IV.3.4 La pertinence :

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

IV.3.5 La mesure de l'impact :

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

IV.3.6 La viabilité : (La durabilité ou la reproductibilité)

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

IV.4 Les modèles d'évaluation de la formation

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

IV.4.1 Les quatre niveaux d'évaluation du Dr Donald Kirkpatrick¹

Le modèle de Kirkpatrick se concentre exclusivement sur l'évaluation des produits et des résultats de la formation, tels que l'impact sur les comportements au travail, l'impact social ou l'impact sur les résultats financiers. Kirkpatrick développe en 1959 dans une série d'articles dans la revue « Training and Développement » le modèle le plus cité dans la littérature sur l'évaluation de la formation. Il repose sur l'évaluation des acquis, de l'apprentissage, du transfert, et du résultat. En voici les détails :

IV.4.1.1 Les réactions

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

¹ Kirkpatrick D.L. and Kirkpatrick J.D. Evaluating Training Programs: The Four Levels, Berrett-Koehler, 3rd edition.(2006),

CHAPITRE 4 : l'importance de la formation pour le développement de l'entreprise

Kirpatrick l'appelle « la mesure de la satisfaction des clients », il s'agit d'une évaluation de la pédagogie. Comment ont réagi les formés à l'issue de la formation ? Ont-ils apprécié celle-ci ? En sont-ils satisfaits ?

À ce niveau, il s'agit d'évaluer la manière dont les participants ont réagi à la formation.

En résumé le niveau 1 de l'évaluation nous renseigne sur les sujets suivants :

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

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

IV.4.1.2 :L'apprentissage

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

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

CHAPITRE 4 : l'importance de la formation pour le développement de l'entreprise

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

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

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

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

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

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

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

CHAPITRE 4 : l'importance de la formation pour le développement de l'entreprise

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

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

IV.4.1.3 Le transfert

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

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

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

L'évaluation à ce niveau porte sur les changements d'attitudes et sur le développement des connaissances et de compétences des participants. L'évaluation idéale du niveau 3 est l'observation puis l'enregistrement des changements de comportements. Par exemple, suite à une formation sur la manière de disposer les articles dans un magasin, c'est l'observation du rangement des allées et la cotation de ces observations qui donnera la meilleure estimation des progrès réalisés. Ou après une formation d'un groupe à la gestion des conflits interpersonnels, c'est l'enregistrement de la diminution des conflits portés à l'attention/ réglé par la DRH qui constitue la bonne mesure de l'efficacité de la formation.

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

. Reprenons notre exemple de formation à la performance commerciale, nous demanderions au directeur du magasin qui a suivi la formation de se prononcer sur les quatre aspects de la formation, sur une échelle de 1 à 4, (1) difficilement, (2) adéquatement, (3) bien, (4) très bien. Cela donnerait : « depuis la formation, (1) j'analyse...la performance

CHAPITRE 4 : l'importance de la formation pour le développement de l'entreprise

commerciale de mon magasin ; (2) j'élabore...des plans d'action ; (3) je mets en place...des plans d'action...(4) j'évalue...les résultats ... ». Les mêmes calculs de transformation que ceux utilisés au niveau 2 devraient être fait afin d'arriver à un indicateur d'amélioration de la performance individuelle qui sera inclus dans le tableau de bord.

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

IV.4.1.4 Les résultats organisationnels

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

À ce niveau, on veut mesurer ce qui a changé, non pas chez les salariés formés, mais dans l'unité ou l'établissement où ils travaillent, voire dans l'entreprise au complet. On veut mesurer l'amélioration des résultats concrets, en s'appuyant sur l'idée que le développement du capital humain contribue ultimement à l'amélioration de la performance de l'organisation.

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

Productivité humaine

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

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

CHAPITRE 4 : l'importance de la formation pour le développement de l'entreprise

- ❖ Perte de matière première/personne

Qualité de service

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

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

Qualité de produit

La qualité d'un produit se mesure par :

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

Maîtrise des coûts

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

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

CHAPITRE 4 : l'importance de la formation pour le développement de l'entreprise

❖ Des achats de services externes.

Schéma 1 :Modèle d'évaluation de la formation de Kirkpatrick

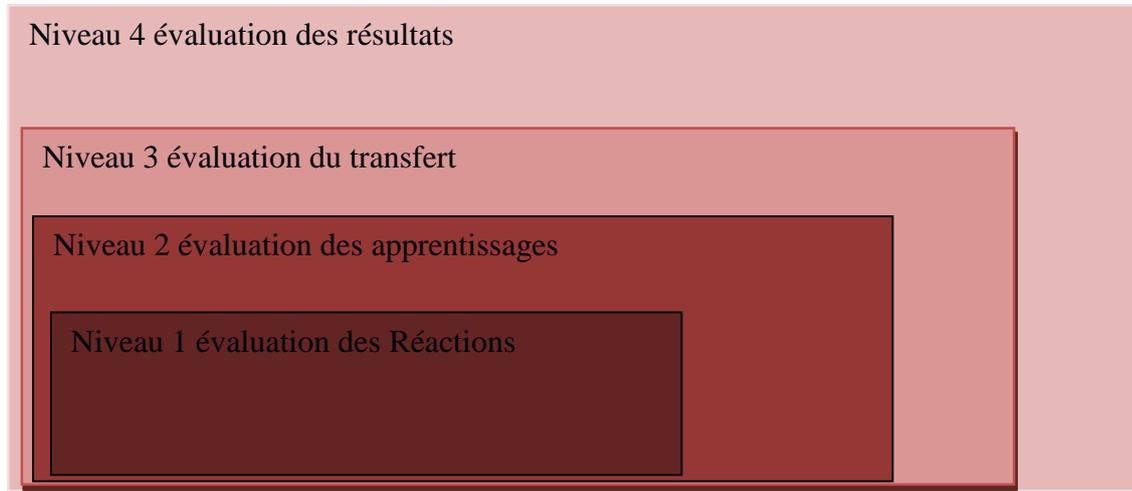


Figure 1 Modele d'évaluation de la formation de kirkpatrick

Le terme niveau fait ici référence à une hiérarchie existant entre les quatre

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

IV.4.2 L'évaluation de la formation selon JEAN-Marie Peretti

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

CHAPITRE 4 : l'importance de la formation pour le développement de l'entreprise

ne peut se faire qu'en fonction des objectifs assignés à l'action. Ces objectifs sont à court, à moyen et à long terme ¹

IV.4.2.1 Evaluation à court terme :

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

IV.4.2.2 Evaluation à moyen terme :

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

IV.4.2.3 Evaluation à long terme :

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

- La cohésion stratégique de formation/ stratégique de l'entreprise
- La diffusion de système de valeur de projet d'entreprise
- La prévention des inadaptations, en particulière pour éviter de marginaliser certaines population de l'entreprise du fait des évolutions technologiques
- L'attention portée aux catégories sensibles, qu'il s'agisse des populations non qualifiées ou de l'encadrement « maison » non diplômé.

IV.4.3 Les formes d'évaluation de la formation selon jacques soyer :²

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

- ❖ La pseudo-évaluation

¹ JEAN-Marie Peretti, op.cit, p426 -427.

²Jacques soyer,op.cit ,pages325-340

CHAPITRE 4 : l'importance de la formation pour le développement de l'entreprise

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

IV.4.3.1 La pseudo-évaluation

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

a-L'évaluation « à chaud »

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

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

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

b-L'évaluation « à tiède »

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

c-L'évaluation « à froid »

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

CHAPITRE 4 : l'importance de la formation pour le développement de l'entreprise

IV.4.3.2 L'évaluation par objectifs

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

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

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

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

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

a-L'évaluation des objectifs pédagogiques

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

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

Deux aspects du métier de formateur sont concernés par cette évaluation : celui de concepteur et celui d'animateur. Souvent concepteur et animateur ne font qu'un, mais ce n'est

CHAPITRE 4 : l'importance de la formation pour le développement de l'entreprise

pas toujours le cas et il peut être intéressant de disposer d'outils permettant l'évaluation des seules capacités d'animation.

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

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

b-L 'évaluation des objectifs de formation

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

Chaque action est spécifique, les outils d'évaluation le sont également. La mesure porte sur les comportements au travail : le formé fait-il une chose qu'il ne faisait pas ou la fait-il différemment ? Ne fait-il plus ce qu'il faisait avant, parce que c'est devenu inutile ou nuisible ?

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

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

CHAPITRE 4 : l'importance de la formation pour le développement de l'entreprise

c-L 'évaluation des objectifs finals

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

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

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

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

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

IV.4.3.3 Les approches complémentaires

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

On peut établir un coût comparé entre deux formules, l'une avec formation, l'autre sans formation : Par exemple : une entreprise qui doit affronter des problèmes d'inadaptation de sa main d'œuvre à de nouveaux emplois, a le choix entre d'une part le licenciement des personnes inadaptées avec le recrutement d'un personnel qualifié et d'autre

CHAPITRE 4 : l'importance de la formation pour le développement de l'entreprise

part la mise en œuvre d'une politique de formation visant le personnel actuel à la requalification. Chaque formule présente un coût que l'on peut comparer.

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

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

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

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

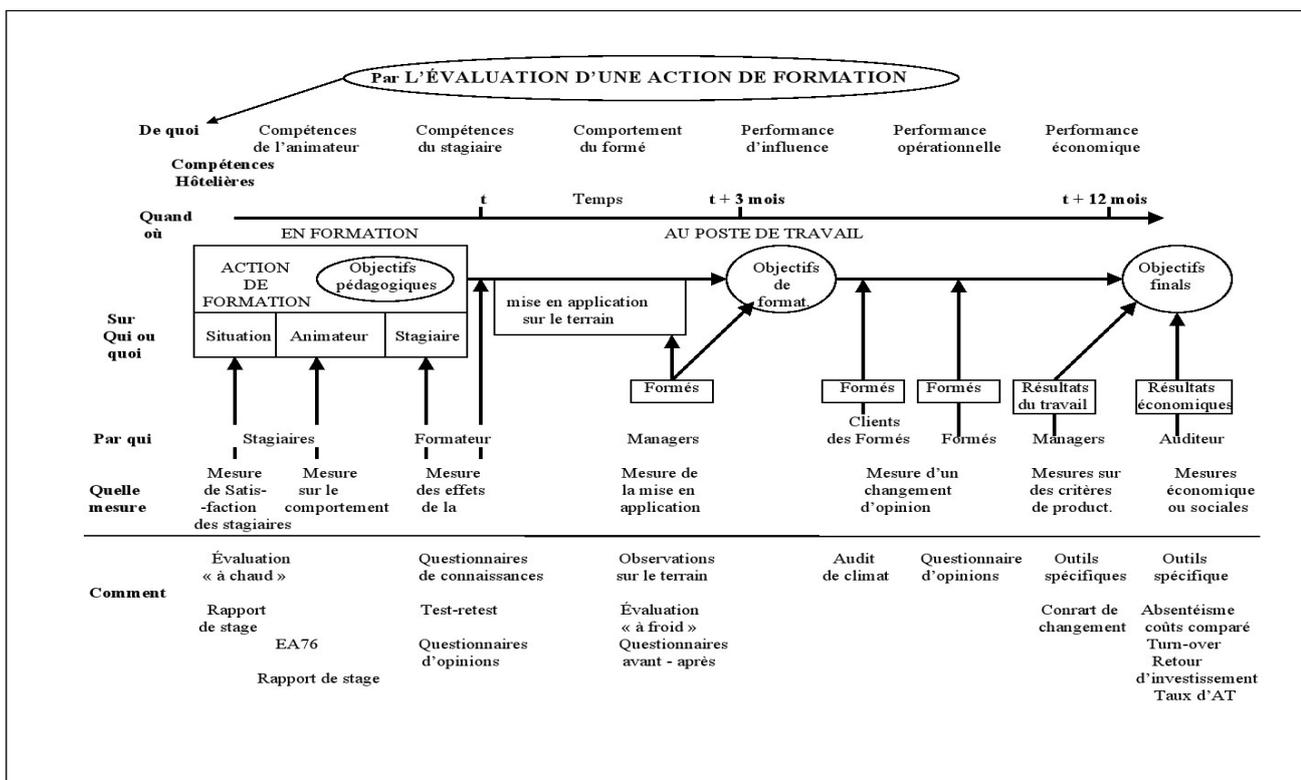
Dans d'autres cas il est possible d'établir une relation entre la participation à certains stages et certains comportements des salariés :

CHAPITRE 4 : l'importance de la formation pour le développement de l'entreprise

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

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

Figure2:le schéma récapitulatif d'évaluation de formation(outils et méthodes) ¹



IV.5 Les outils d'évaluation en fonction du type de formation ²

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

Nous faisons référence aux types de formation suivants :

- ❖ La formation adaptation
- ❖ La formation mobilité et gestion prévisionnel du personnel

¹ Idem.. P.259

² Idem .P332-341

CHAPITRE 4 : l'importance de la formation pour le développement de l'entreprise

- ❖ La formation outils intellectuels de base
- ❖ La formation culture d'entreprise,
- ❖ La formation liée à un projet

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

IV.5.1 Les outils d'évaluation pour la formation adaptation

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

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

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

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

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

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

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

CHAPITRE 4 : l'importance de la formation pour le développement de l'entreprise

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

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

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

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

Ce type de démonstration n'empêche pas les détracteurs de la formation de vous dire que rien ne prouve que la formation qui est à l'origine de ces gains. Et ils ont raison. En effet les psychologues ont montré que le seul fait de se sentir observés augmente la performance. Il

CHAPITRE 4 : l'importance de la formation pour le développement de l'entreprise

est alors nécessaire d'introduire dans les plans expérimentaux des groupes témoins qui reçoivent simplement un encouragement et à qui l'on dit que leur résultat seront mesurés.

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

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

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

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

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

IV.5.2 Les outils d'évaluation de la formation mobilité

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

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

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

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

- 16 ont été mises à qualification dans le poste visé

CHAPITRE 4 : l'importance de la formation pour le développement de l'entreprise

- ont été réorientées, avec augmentation de leur coefficient, dans d'autres postes.

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

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

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

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

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

CHAPITRE 4 : l'importance de la formation pour le développement de l'entreprise

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

IV.5.3 Les outils d'évaluation de la formation outils intellectuels de base :

Les outils spécifiques peuvent être les suivants :

❖ **Pourcentage de mutations rendues possibles du fait de la formation**

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

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

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

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

- ❖ **Les études sur l'évolution des niveaux de formation générale**, il s'agit des études portant sur le glissement de niveau de toute la population des formés
- ❖ **Les questionnaires d'évaluation des comportements des formés**, complété par les manager, montrent que le personnel qui a suivi ce type de formation est plus ouvert, plus curieux, qu'il communique mieux avec son environnement ; il s'agit d'une évaluation qualitative, la quantification est plus difficile dans ce domaine.

IV.5.4 Les outils d'évaluation de la formation culture d'entreprise

Pour ce type de formation les objectifs finaux sont rarement énoncés car difficiles à déterminer avec précision, les actions initiées relèvent plus de la « bonne intention » que d'une approche rigoureuse. Vouloir faire partager par l'ensemble du personnel certaines valeurs nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise peut certes se concevoir, mais comment apporter la preuve de l'efficacité de ces formations ? On peut imaginer réaliser des enquêtes portant sur l'image de l'entreprise ou sur le partage des valeurs à promouvoir ; mais quel serait le coût de telles « opérations ? Nous touchons alors le domaine de la foi, il faut y croire, ou alors ne rien faire. Le manque de preuve et d'efficacité immédiate de ces formations expliquent certainement leur régression au niveau des plans de formation.

En ce qui concerne les objectifs de formation, nous sommes confrontés au même problème, ils ne sont généralement pas énoncés ; et si l'on peut décrire des comportements observables au niveau des postes de travail, l'observation se heurte à des problèmes psychologiques ou méthodologiques

Les seuls outils d'évaluation possibles ont déjà été décrits pour les autres types de formation. Ils correspondent à l'émission d'une opinion portant sur les formés par leurs « clients » ou leurs managers. *Les outils sont alors des audits de climat ou des questionnaires d'évaluation des comportements.*

Pour la mesure de l'atteinte des objectifs pédagogiques, il est possible d'utiliser **le test-restes avec le questionnaire d'opinion** pratiqué sur les formés eux même. On étudie dans quelle mesure leur opinion a évolué suite au passage en formation (leurs valeurs

CHAPITRE 4 : l'importance de la formation pour le développement de l'entreprise

personnels ont-elles progressé dans le sens des valeurs véhiculées par la formation ?) Les questionnaires d'opinion sont construits à l'image du questionnaire « Problème humains ».

Si l'on classe dans le type « Culture d'entreprise » les formations de sensibilisation aux techniques mises en œuvre dans la société (alors que le formé n'a pas à les utiliser directement), les objectifs pédagogiques vont s'évaluer comme pour la formation adaptation. Mais pour les objectifs finaux et les objectifs de formation, les problèmes évoqués plus haut restent entiers : les premiers ne sont pas fixés et pour des seconds les comportements attendus aux postes de travail sont difficiles à décrire ou à mesurer puisque les formés n'ont pas véritablement à appliquer les contenus diffusés.

IV.5.5 Les outils d'évaluation de la formation liée à un projet

Tous les outils utilisés par ce type de formation ont déjà été évoqués. Nous nous retrouvons dans une situation très proche **de la formation adaptation**. La seule différence tient au fait que la cible visée par l'action est élargie à un vaste ensemble de personnes, voire l'ensemble du personnel de l'entreprise

IV.6 Les objectifs d'évaluation :

Selon **A.Dunberry**, ¹l'évaluation de la formation dans l'entreprise vise principalement quatre buts :

- ❖ Démontrer la pertinence et la valeur de la formation.
- ❖ Améliorer la qualité des programmes et de l'organisation de la formation.
- ❖ Vérifier la conformité des programmes aux diverses attentes, normes ou standards.
- ❖ Développer ou tester des connaissances nouvelles.

Donc une entreprise qui évalue sa formation devrait être plus en mesure d'en constater et contrôler les résultats et d'améliorer de manière soutenue ses pratiques.

¹A.Dunberry&C.Pécharde, « l'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspective », CIRDEP, Février.2007. P.4.

CHAPITRE 4 : l'importance de la formation pour le développement de l'entreprise

J.Soyer & S. Faisandier¹ ont ainsi cités les principaux buts possibles de l'évaluation qui sont :

- ❖ Légitimer la fonction formation.
- ❖ Etre en phase avec une culture d'entreprise. (Qualité totale, culture scientifique).
- ❖ Utiliser l'évaluation comme technique pédagogique (faire prendre conscience d'un écart à combler, d'une nécessité à changer).
- ❖ Utiliser l'évaluation comme « **levier du changement** ».
- ❖ Disposer d'un feed-back pour corriger la pédagogie et identifier des marges de progrès ou des freins au changement.

IV.7 Les difficultés dans l'évaluation de l'impact de la formation

Plusieurs difficultés existent pour évaluer l'impact d'une action de formation ²:

- *La première difficulté* et non la moindre, est que bien souvent le résultat attendu sur le terrain n'est pas clairement défini. Sans retomber dans l'écueil de former pour former, il existe de nombreuses situations où un travailleur va en formation simplement parce qu'il l'a demandé, ou parce que l'organisation a l'habitude de proposer ce type de formation, ou parce que un organisme a pu vendre son produit sans qu'on se demande à quoi, concrètement, cela va servir. Dans de telles conditions, on ne peut évaluer l'impact de la formation parce qu'on ne sait pas quel pourrait ou plutôt quel devrait être cet impact.

Il arrive aussi que le résultat attendu sur le terrain soit défini, mais de manière diffuse, ou purement qualitative. Toute la question est dès lors de savoir ce qu'on entend par là. Il convient de traduire cette formulation qualitative par des indicateurs concrets et opérationnels, même si c'est complexe.

- *Une deuxième difficulté* est que l'impact peut être multiple, et pas toujours tel qu'on pouvait attendre. À toute action, il peut avoir des effets attendus mais aussi inattendus, et ceux-ci peuvent être bénéfiques tout comme ils peuvent être pervers. Evaluer l'impact ne

¹S.Faisandier & J.Soyer, Fonction formation, 4^{ème} édition, Eyrolles, édition d'Organisation. France 2006

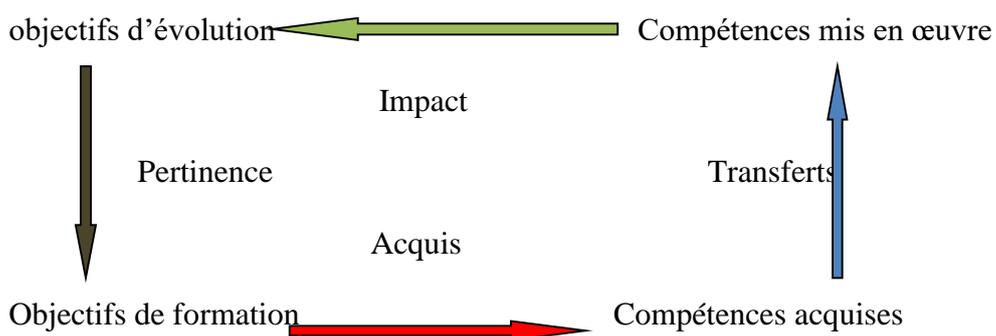
²Gerard, F.M., VAN LINT-MUGUERZA, (2000). Quel équilibre entre une appréciation globale de la compétence et le recours aux critères?, in Bosman, C., GERARD, F.M ROEGIERS, X (Eds) quel avenir pour les compétences ? Bruxelles : De Boeck Université.

CHAPITRE 4 : l'importance de la formation pour le développement de l'entreprise

peut donc pas toujours se limiter à vérifier ce qu'il est advenu de l'effet attendu sur le terrain, mais il faut aussi parfois partir à la recherche d'autres effets, sans d'ailleurs savoir dans quelle direction chercher. Par exemple, nous avons rencontré des ouvriers qui, à la suite d'une formation technique, étaient particulièrement démotivés parce qu'ils avaient ressenti - notamment en raison d'une information lacunaire - l'envoi en formation comme une menace : tu ne travailles pas bien, on t'envoie donc en formation, et celle la dernière porte avant celle de la rue... . Ces ouvriers étaient pourtant des leaders au sein de leurs équipes, et on peut imaginer les dégâts causés, bien éloigné de ceux qui étaient espérés.

- *Une troisième difficulté* est de pouvoir isoler l'impact dû réellement à l'action de formation. D'une part, il faudrait pouvoir savoir ce qui se serait passé en l'absence de l'action de formation. Il se peut très bien que les résultats attendus sur le terrain soient atteints de toute façon, parce qu'ils étaient dans l'ordre des choses & plus vrai semblablement, on peut se trouver dans des situations où l'atteinte un résultat est liée par exemple pour 20% à l'évolution normale et pour 80% à l'action de formation. Mais comment mesurer la proportion liée à la formation ?

D'autre part, souvent l'impact observable n'est pas lié à la seule action de formation, mais aussi à d'autres facteurs qui peuvent tout aussi bien renforcer que contrecarrer l'impact de la formation. Il existe toute sorte de facteurs qui peuvent influencer d'une manière ou d'une autre les résultats d'une formation : l'ambiance au sein de l'équipe de travail, le climat social, d'autres projets d'amélioration, la conjoncture économique, etc.



CHAPITRE 5 : La formation en Algérie

V. Introduction

La formation en Algérie a toujours constitué une préoccupation importante aussi bien pour les entreprises que pour l'Etat et les partenaires sociaux. L'Algérie, dans cette perspective d'amélioration des conditions et des possibilités de formation des salariés, a beaucoup dépensé dans le système éducation / formation, depuis l'indépendance jusqu'à ce jour.

Effectivement Après l'indépendance de l'Algérie et le départ des colons français, l'Algérie a subi de multiples mutations et transformations sur le plan économique et social, ce changement de l'environnement que a connu l'Algérie au cours de son histoire qui a engendré «une vague incessante de restructurations et de transformations qui ont changé le visage de l'environnement dans lequel opèrent les organisations. Dans ce contexte d'incertitude et d'instabilité, marqué par la globalisation des marchés et le progrès technologique, l'entreprise se trouve dans l'obligation de s'adapter continuellement et d'opter, le cas échéant, pour des changements plus prononcés ¹».

C'est dans cette optique que L'Algérie aujourd'hui consacre 26% de son budget à son système de formation (système éducatif), soit 13,8% à l'éducation nationale, 6,4% à l'enseignement supérieur, 5,8% à la formation et à l'enseignement professionnel

Cependant, elle n'arrive toujours pas à atteindre les standards internationaux en termes de compétences, et de qualité des ressources humaines. « Aujourd'hui, en Algérie, on ne cesse de dire et de croire que pour être au diapason de l'universel et pour préparer le décollage économique, l'investissement sur des programmes de développement des compétences par le biais de la formation doit être inscrit comme une priorité incontournable pour l'entreprise et pour le pays. Pour le moment et dans le cas de l'Algérie, le cadre s'y prête »⁷¹²

Aujourd'hui, les pratiques des entreprises en matière de gestion des ressources humaines ont changé et évolué suivant les conjonctures sociopolitiques. En ce qui concerne l'Algérie, Les institutions algériennes n'ont pas donné de l'importance au facteur humain ni au rôle de la GRH dans le développement des organisations qu'à partir des années80.suite à la chute de la

¹ 25OUERGHI MALIKA, « La gestion par la compétence, une pratique managériale en voie d'émergence au sein de l'entreprise Française: Du discours aux pratiques », in XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, juin, 2007. p2.

² 71AMRI MOUSSAOUI, « Le système de formation dans le développement des compétences ; l'expérience algérienne. » in Comité mondial pour les apprentissages tout au long de la vie, janvier, 2011. p 04.

recette pétrolière que la GRH a été reconnue une principale fonction et outil de développement socioprofessionnel

Actuellement. La GRH est perçue comme un outil stratégique par excellence de management des compétences et de leurs gestions ainsi que leurs développements.

V.1 -Histoire de la gestion des ressources humaines en Algérie

Abdelaziz Dali¹ distingue Cinq grandes périodes dans l'évolution de la GRH de la gestion des ressources humaines en Algérie qui sont comme suites :

V.1.1 . LA GRH durant les années 60:

Dès son indépendance en 1962, l'Algérie s'est concentrée sur la construction de ses propres institutions, mais elle s'est heurtée à des situations exceptionnelles, Elle devait trouver des solutions aux problèmes qu'elle rencontrait dans les méthodes du travail suite au départ massif des gestionnaires et techniciens français durant la période coloniale, en prenant en considération que 95% de la population était analphabète ,La formation devient alors très difficile

L'auto- gestion (forme collective de la gestion des biens) était la première réponse pour y remédier à ce dysfonctionnement, cette gestion maintenait le fonctionnement de la production et elle assurée le fonctionnement de l'administration Sans trop se préoccuper de la qualité

Le rôle de la GRH a été réduit et centré sur le remplacement du vif humain dans les organisations pour assurer la gestion des moyens de production existants et de préparer une jeune relève.

V.1.2 LA GRH durant les années 70:

Ces années correspondent à la construction de l'économie basée sur le développement des industries lourdes. C'est durant cette période que les investissements se sont multipliés, et que les grandes sociétés nationales ont été construites. Ces entreprises en question étaient en mesure de produire, recruter, distribuer les revenus, transporter, soigner, construire les crèches et logements. Le chômage, dès lors, ne posait pas de problème, puisque 92% de la demande additionnelle de travail était absorbée.

¹12 ABDELAZIZ DALI «la GRH en Algérie », édition Vuibert Paris 2003 p.13-20

Pour pallier aux problèmes de qualifications, de vastes programmes sont affectés aux universités, le ministère de l'énergie crée ses propres instituts de formation rattachés à SONATRACH, en l'occurrence de l'institut algérien du pétrole, et l'institut national des hydrocarbures. Comme cela ne suffisait pas, la formation à l'étranger est très sollicitée. D'ailleurs, la plupart des dirigeants actuelles des grandes entreprises nationales sont issus de ces programmes organisés par l'état en Algérie et ailleurs.

V.1.3 LA GRH durant les années 80

Cette période a été marquée par la monopolisation du parti unique le front de la libération nationale (FLN) qui introduit dans le système de gestion une bureaucratie qui donne la possibilité d'accès au poste de haute responsabilité uniquement aux candidat appartenant au politique FLN, le parti unique du pays ce qui mène à la mise en écart de cadres expérimentés et compétents.

D'un point de vue ressources humaines, l'autogestion et la dynamique d'autonomie appartiennent au passé. En fait, par le biais de la loi SGT (statut général du travailleur), l'état est le propriétaire des entreprises publiques algériennes, et le premier employeur du pays. Une centaine de textes, lois et décrets ont été dictés pour réguler la cotation de chaque poste, les niveaux de rémunération, le régime de la protection sociale, les systèmes de la formation et les modalités de recrutement..., autant dire que la gestion d'entreprise est élaborée à l'extérieur et qu' aucune marge de manœuvre n'est laissée pour s'adapter aux situations dites spécifiques et particulières. Les responsables de ressources humaines se voient alors octroyer le rôle de courroie de transmission des ordres et directives officielles de l'administration centrale.

V.1.4 LA GRH durant les années 85-90

En 1986, après la baisse des prix du pétrole et du dollar, les recettes de l'Algérie connaissent alors une baisse brutale ; les investissements ralentissent, les emplois se dégradent, et les premières baisses d'effectifs commencent à avoir lieu. La réponse de l'Etat fut de donner une plus grande autonomie et marge de manœuvre pour les grandes entreprises. C'est ainsi que les fonds de participation ont été créés pour désengager la responsabilité de la propriété d'entreprise

En 1988, une explosion sociale sans précédent a eu lieu, caractérisée par des contestations du système politique dans son ensemble

Une seule solution semblait alors se présenter au pouvoir public après les limites que présentait la référence socialiste, à savoir l'économie du marché et ses corollaires économiques.

En matière de gestion de ressources humaines, les rebondissements connus durant cette période n'ont malheureusement pas contribué à la conception des systèmes de gestion

V.1.5 LA GRH durant les années 90:

Face à la dégradation de la situation sociopolitique, l'état lance des réformes en les accompagnants de textes réglementaires. Ainsi la caisse Nationale assurance chômage(CNAC) a été installée par le décret législatif n94/11 du 26/05/1974 et ce, sur tout le territoire national pour stabiliser la situation des travailleurs touchés par la compression et le licenciement pour des raisons économique.

En matière de gestion des ressources humaines, le management dans le secteur privé reste peu évolué, le manger est dans la plus part des cas autocratique et intuitif, et son rôle est souvent confondu avec celui propriétaire.

Aujourd'hui, les programmes de formation en gestion des ressources humaine sont intensifiés dans la plus part des entreprises publiques et privées, les règlements intérieurs sont développés, et les outils de gestion de carrière, rémunération et communication sont connus. Parallèlement, de nombreuses études sont lancées pour accroître la motivation des salariés, quelques entreprises se sont mises alors à appliquer des systèmes de rémunération basés sur la compétence, avec tout ce que cela implique comme préalable.

V.2 la formation en Algérie :

La formation en Algérie a toujours constitué une préoccupation importante aussi bien pour les entreprises que pour l'Etat et les partenaires sociaux. L'Algérie, dans cette perspective d'amélioration des conditions et des possibilités de formation des salariés a élaboré un arsenal juridique pour développer, réglementer et rendre effectif l'effort de formation dans les entreprises. Le secteur de formation en Algérie s'organise autour de trois secteurs complémentaires qui ouvrent des possibilités d'acquisition de compétences à tous les acteurs sur le marché de travail.

- Le secteur de l'éducation national ;
- L'enseignement supérieur ;
- Le secteur de la formation professionnelle.

Depuis 2005, le gouvernement algérien a envisagé une réforme du système de la formation professionnelle, le programme met l'accent sur la complémentarité de la formation professionnelle avec les autres sous-systèmes éducatifs pour éviter de faire double emploi avec l'éducation nationale,

Les axes de la réforme de la formation professionnelle annoncés par le gouvernement portent respectivement sur :

- Le renforcement des capacités et de l'ingénierie de formation ;
- La réhabilitation des formations aux métiers manuels ;
- L'intégration de la formation et son adaptation aux besoins de l'environnement, notamment l'accompagnement des entreprises dans la mise à niveau des compétences de leurs ressources humaines (assister les entreprises à se doter de nouveaux systèmes de gestion moderne).

V.2.1 L'éducation nationale

Les principes régissant le système éducatif algérien sont définis par la constitution algérienne¹ comme suit :

- Le droit d'enseignement est garanti pour tous.
- L'enseignement est obligatoire pour une durée de 9 ans.

L'état algérien organise son système d'éducation nationale en deux types d'enseignement à savoir :

- Un enseignement fondamental d'une durée de 9 ans, qui dispense une éducation de base commune à tous les élèves (primaire et moyen).
- Un enseignement post fondamental d'une durée de 3 ans, sanctionné par l'examen du baccalauréat permettant l'accès à un cycle d'enseignement supérieur ou à la vie active

V.2.1.1 la structure du système d'éducation nationale en Algérie :

En ce qui concerne les chiffres et les statistiques de l'année scolaire 2009/2018, ils se présentent comme suit :

A. Enseignement Primaire :

¹ Source : ministère de l'éducation nationale : [www. Education.gov.dz](http://www.Education.gov.dz)

CHAPITRE 5 : La formation en Algérie

L'enseignement fondamental est obligatoire, il concerne les enfants âgés de 6 à 16 ans soit 9 années d'éducation obligatoire. Depuis 2003-2004, il est divisé en deux grands blocs : L'enseignement primaire et L'enseignement moyen

L'enseignement primaire est d'une durée de 5 ans dispensé dans les écoles primaire sa La fin de scolarité de l'enseignement primaire est sanctionnée par un examen final ouvrant droit à la délivrance d'une attestation de succès.6eme

Tableau 1: statistique concernant l'évolution de l'enseignement primaire de l'année scolaire 2009-2018

	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
Nombre d'élèves Inscrits aux primaires	3 247258	3307 910	3345 885	3429 361	3580 48
Nombre d'enseignants primaires	142 332	143 037	144 885	147 382	153 578
Nombre d'écoles primaires	17 552	17 680	17 790	17 853	17 995

Source : Nous tenons à signaler que ce tableau est établi par nos propres soins à partir des données fournis par l'ONS¹

B. B-Enseignement moyen (C.E.M):

L'enseignement moyen (4 ans) dispensé dans les collèges. Le Brevet d'Enseignement Moyen (BEM) permet de valider la fin de la scolarité obligatoire. La réussite au Brevet se décide

¹ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.MESRS www.mesrs.dz

CHAPITRE 5 : La formation en Algérie

en fonction à la fois des résultats de la 9^{ème} année de scolarité et des moyennes obtenues à l'examen du BEM. Si officiellement, la scolarisation est obligatoire de 6 à 16 ans, dans les faits en raison des redoublements relativement fréquents, elle s'étend de 6 à 19 ans. Au niveau de la 9^{ème} année de formation, un tiers des effectifs de chaque classe est composé de redoublants.

Tableau 2: statistiques concernant l'évolution de l'enseignement moyen (C.E.M) de l'année scolaire 2009/ 2018

	2008/2009	2009/2010	2010/11	2011/12	2012/13	2015/16	2016/2017	2017/18
Nombre d'élèves inscrits aux (CEM)	158117	152523	1480325	1492133	1464750	1461494	14685827	14811648
Nombre d'enseignant moyen	35744	38559	40098	42132	44901	51044	153617	56182
Nombre de collèges d'enseignement moyen (C.E.M)	579	784	901	1007	1086	1339	15419	1455

Source : Nous tenons à signaler que ce tableau est établi par nos propres soins à partir des données fournis par l'ONS.

CHAPITRE 5 : La formation en Algérie

C. C-L 'enseignement secondaire (lycées)

L'enseignement secondaire d'une durée de trois ans est divisé en deux grands parcours : l'enseignement général et l'enseignement technologique. L'enseignement secondaire est dispensé dans trois types d'établissements : lycées d'enseignement général ; lycées d'enseignement technique (technicums) ; lycées polyvalents (enseignement général et technologique). La première année de l'enseignement secondaire repose sur trois « tronc communs » : « lettres » (langues et disciplines sociales) ; « sciences » (sciences naturelles, sciences physiques et mathématiques) ; « technologie » (mathématiques, sciences physiques, dessins techniques et technologie). L'enseignement secondaire qu'il soit général ou technologique est organisé en filières à compter de la deuxième année. L'orientation des élèves des tronc communs de la première année vers les profils techniques ou généraux se décide en fin d'année, selon les vœux des élèves, leurs résultats scolaires et les exigences de la carte scolaire. L'examen du baccalauréat marque la fin des études de l'enseignement secondaire.

Tableau 3: statistiques concernant l'évolution de l'enseignement secondaire (lycées) de l'année scolaire 2009/ 2018

	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2015/16	2016/17	2017/18
Nombre d'élèves inscrits aux lycées	74 736	171 180	198 888	263 097	497 875	379165	286 586	227 055
Nombre d'enseignants aux lycées	5 598	6 954	7 450	8 048	8 982	9 746	10 076	10 388

CHAPITRE 5 : La formation en Algérie

Tableau 4: Répartition des établissements du secondaire (lycées) des années scolaires 2010/11 à 2017/18

	20 10/11	20 11/12	20 12/13	20 15/16	20 16/17	20 17/18
No mbre Total des lycées	1 813	1 870	1 956	2 251	2 3 55	2 3 92

Source : Nous tenons à signaler que ce tableau est établi par nos propres soins à partir des données fournis par l'ONS.

D. D-Autres enseignements

Tableau 5 Evolution du nombre d'inscrits à l'Office National de l'Enseignement et de la Formation à Distance (O.N.E.F.D) (Ex: C.N.E.G)* selon le type d'enseignement de 1980/81 à 2012/13

	Enseignement fondamental**	Enseignement secondaire	Total
1980/81	17 038	15 174	32 212
1981/82	19 109	16 491	35 600
1982/83	17 758	17 685	35 443
1983/84	18 827	19 978	38 805
1984/85	20 155	23 313	43 468
1985/86	22 465	25 755	48 220
1986/87	26 085	30 667	56 752
1987/88	25 139	32 702	57 841
1988/89	19 817	35 749	55 566
1989/90	17 006	36 372	53 378

CHAPITRE 5 : La formation en Algérie

1990/91	15 215	39 602	54 817
1991/92	17 371	44 095	61 466
1992/93	14 661	39 141	53 802
1993/94	13 364	34 295	47 659
1994/95	11 256	31 593	42 849
1995/96	12 605	31 048	43 653
1996/97	14 195	35 126	49 321
1997/98	17 459	40 769	58 228
1998/99	20 052	44 339	64 391
1999/00	25 257	51 605	76 862
2000/01	32 231	62 570	94 801
2001/02	39 420	71 901	111 321
2002/03	47 631	89 786	137 417
2003/04	51 098	92 254	143 352
2004/05	58 829	100 086	158 915
2005/06	44 773	92 929	137 702
2006/07	43 695	98 116	141 811
2007/08	58 932	100 887	159 819
2008/09	80 341	127 473	207 814
2009/10	114 555	157 885	272 440
2010/11	128 525	183 433	311 958
2011/12	152 989	228 544	381 533
2012/13	158 49	254 572	413 070

Source¹: O.N.E.F.D (Ex: C.N.E.G.) / * C.N.E.G. = Centre National d'Enseignement Généralisé)

¹ www.onefd.edu.dz Office National de l'Enseignement et de la Formation à Distance

V.2.1.2 -les objectifs de l'éducation nationale:

L'éducation nationale est une œuvre d'intérêt national et constitue une priorité. A cet effet, l'état ne cesse de renforcer et d'améliorer l'activité pédagogique en apportant de la logistique et les supports nécessaires.

L'éducation nationale a pour objectif :

- Le développement de la personnalité des enfants en leur faisant acquérir les connaissances générale, scientifique et technologique.
- Elle permet, aussi, de répondre aux aspirations populaires de justice et de progrès, d'éveil de conscience et du sentiment de patriotisme.
- Elle prépare surtout les jeunes à intégrer un autre palier d'enseignement qui est l'enseignement supérieur, ou à intégrer des centres de formation professionnelle privé ou public, ou bien de rejoindre la vie active.

Partant de ce constat, l'éducation nationale offre une vraie opportunité d'insertion de jeunes au travail ou une orientation vers l'enseignement supérieur ou la formation professionnelle.

V.2.1.3 Les Actions de soutien de gouvernements algérien à la scolarité :¹

Le gouvernement algérien prend en charge la quasi-totalité des dépenses de personnel pédagogique, administratif, technique et de service des trois niveaux d'enseignement (primaire, moyen et secondaire).a totalité des dépenses d'équipement et des dépenses à caractère social (interventions publiques) sont à la charge de l'Etat,

Pour l'exercice 2015, le budget annuel s'élève à plus 789 Milliards de DA (plus de 696 milliards DA pour le fonctionnement et plus de 93 milliards pour l'équipement),

Actions de soutien à la scolarité :

L'Etat consacre aux actions de soutien à la scolarité un budget conséquent et des efforts soutenus en vue d'assurer l'égalité des chances et l'équité entre tous les élèves et garantir leur scolarité dans de bonnes conditions, à travers notamment les mesures suivantes:

1- l'allocation de scolarité de 3.000 DA, d'une enveloppe globale de 9 Milliards DA, instituée par son excellence le Président de la République est servie annuellement, au début de

¹ www.education.gov.dz systeme-educatif-algerien/le-financement-de-leducation/

CHAPITRE 5 : La formation en Algérie

la rentrée scolaire, à 3 Millions d'élèves nécessitent en vue de faire face à l'achat des fournitures scolaires.

2- la gratuité du manuel scolaire : les manuels scolaires sont remis gratuitement à plus de 4 Millions d'élèves dont, notamment, les élèves bénéficiant de l'allocation de scolarité, de l'ensemble des élèves du préscolaire et de première année primaire et des enfants des personnels du secteur de l'éducation, soit près de 50% de l'effectif global des élèves scolarisés, tous cycles confondus. Cette opération est dotée d'une enveloppe de 6,5 Milliards DA.

3- l'alimentation scolaire: en plus de sa dimension sociale, l'alimentation scolaire joue un rôle éminemment éducatif en assurant (en 2014-2015) une ration alimentaire équilibrée à 3.301.000 élèves à travers 14.640 cantines scolaires, soit 85 % des élèves du primaire (99% des élèves du sud).

4- le transport scolaire: le transport scolaire constitue un apport appréciable à la régularité de la scolarité des élèves dans les zones éloignées ou enclavées. Le parc qui compte 5.694 bus est mis à la disposition des communes concernées et assure le transport à près de 700.000 élèves.

5- la santé scolaire: le Ministère de l'éducation nationale en coordination avec le Ministère de la santé, de la population et de la réforme hospitalière veille à la santé des élèves à travers 1.485 unités de dépistage et de suivi sanitaire (UDS) implantés dans les établissements scolaires.

En 2014-2015, les UDS sont encadrées par 5.903 personnels médicaux, soit : 1.539 médecins généralistes, 1.329 chirurgiens-dentistes, 1.067 psychologues scolaires et 1.968 agents paramédicaux.

Les équipes médicales sont, notamment, chargées d'examiner systématiquement les classes-cibles (tous les élèves de première année de chaque cycle). Ces visites médicales permettent de repérer les problèmes de santé des élèves pouvant entraîner des difficultés ultérieures d'apprentissage, telles que les problèmes visuels, auditifs, de déformation de la colonne vertébrale (scoliose), de carie dentaire, de la sphère ORL et de troubles du langage ou du comportement. Les élèves malades identifiés sont orientés vers les centres spécialisés et font l'objet d'un suivi régulier

V.2.2 -Enseignement supérieur

Le réseau universitaire algérien compte 92 établissements d'enseignement supérieur répartis sur 48 wilayas. Ce réseau est constitué 48 universités, 10 centres universitaires, 19 écoles nationales supérieures, 5 écoles normales supérieures, 10 écoles préparatoires et 3 classes préparatoires intégrées.

La langue d'enseignement est, selon les domaines d'étude, soit le français soit l'arabe. Lorsque le français est la langue d'enseignement, les étudiants algériens se retrouvent devant une difficulté supplémentaire car l'enseignement primaire et secondaire est exclusivement en langue arabe. Aussi, ce sont les étudiants issus des régions du centre et du sud pauvrement dotés en enseignants de langue française qui éprouvent les plus grandes difficultés à suivre.

L'accès à l'université est ouvert aux titulaires du baccalauréat. La particularité du système d'enseignement supérieur algérien est qu'il est relativement généreux pour les étudiants. En effet, suite à l'indépendance, l'administration a eu besoin rapidement de cadres aussi pour attirer des jeunes vers l'enseignement supérieur, l'Etat a mis en œuvre un système d'aides directes via notamment des bourses et un système d'aides indirectes sous forme de subventions de diverses natures pour aider les étudiants dans leur vie quotidienne (transport, restauration, logement).

Certaines subventions sont offertes à tous les étudiants sans conditions particulières, comme par exemple le transport ou la restauration. En revanche, d'autres sont offertes sous conditions, comme par exemple l'hébergement pour cause d'éloignement. Si les bourses sont offertes en fonction du revenu des parents, une très forte majorité des étudiants y a droit du fait d'un barème relativement généreux. En effet, les étudiants bénéficient d'une bourse allant de 1350 DA par mois si le revenu de leur parent n'excède pas 4 fois le salaire minimum à 900 DA par mois si leur parent ont un revenu qui n'excède pas 8 fois le salaire minimum. Ainsi, en 2011, 800 000 étudiants étaient boursiers de la graduation, soit 74% des étudiants inscrits à ce niveau.

L'Algérie a intégré progressivement depuis 2004/2005 le passage au système LMD (Licence, Master, Doctorat). Cependant, cette transition ne concerne toujours pas tous les établissements. Par exemple, les cycles master n'ont été intégrés que depuis 2007. Aussi, deux régimes cohabitent dans l'enseignement supérieur : classique et LMD La formation universitaire est répartie entre deux niveaux : la graduation et la Post-graduation qui se déclinent dans le système en vigueur : classique et LMD.

CHAPITRE 5 : La formation en Algérie

Tableau 6: Effectifs des étudiants inscrits en graduation dans l'enseignement supérieur de 2008/09 à 2017/18

	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2015/16	2016/17	2017/18
Effectifs des étudiants inscrits	1 048.899	1 034.313	1 077.945	1 090.592	1 124.434	1 315 744	1 356 081	1 447 064
Effectifs des enseignants supérieurs	3 4 470	3 7 688	4 0 140	4 4 448	4 8 398	5 6 876	5 8 116	5 9 113

En tenant compte de ces statistiques, nous remarquons un déficit très important des enseignants. Sachant que la norme internationale est d'un enseignant pour 15 étudiants, l'Algérie en est à 1 enseignant pour 28 étudiants. Le recrutement des enseignants apparaît alors comme nécessité pour faire face aux nombres croissants d'étudiants aux horizons futurs..

Malgré les réformes et les efforts prônés par les pouvoirs publics, les systèmes universitaires algériens présentent toujours des insuffisances :

- Absence d'une atmosphère favorable au cadre du travail des enseignants.
- Le système fait peu émerger des compétences capables de s'adapter et de relever les défis.
- Inadéquation des formations avec la réalité du travail
- Les formations universitaires manquent d'outillage pratique

- Absence des mises à niveau des programmes.

V.2.3 -La formation et l'enseignement professionnel

Créé en 2002, l'enseignement professionnel est un enseignement à la fois académique et qualifiant, dispensé dans des Instituts d'Enseignement Professionnel (IEP). Il conduit vers des diplômes visant principalement l'insertion professionnelle avec possibilité de poursuite d'études. Il est organisé autour de la notion générale d'alternance qui permet de combiner enseignement et formation en entreprise (il comporte 8 semaines par an de formation en milieu professionnel). Le cursus d'enseignement professionnel est organisé en deux cycles de deux années chacun et un cycle passerelle supérieur de 18 mois.

V.2.3.1 Le secteur public

Le secteur de la formation et de l'enseignement professionnel en Algérie reste conditionné par l'offre de formation pour absorber les jeunes exclus du système éducatif, que par la demande des entreprises en raison de faiblesse des mécanismes.

V.2.3.1.1 -Les différents niveaux de qualification

La formation professionnelle, en Algérie, est structurée en cinq niveaux de qualification par l'arrêté n° 91 du 23 décembre 2012, et cela comme suit :

Niveau1 : ouvrier spécialisé, la formation est sanctionnée par le certificat de formation professionnelle spécialisé (CFPS).

Niveau2 : ouvrier et agent qualifié, la formation est sanctionnée par le certificat d'aptitude professionnelle (CAP).

Niveau3 : ouvrier et agent hautement qualifiés, la formation est sanctionnée par un certificat de maîtrise professionnelle (CMP).

Niveau4 : agent de maîtrise, la formation est sanctionnée par un brevet de technicien (BT).

Niveau5 : technicien supérieur, la formation est sanctionnée par un diplôme de technicien supérieur (BTS)

V.2.3.1.2 Les instituts résidentiels :

1- Les CFPA ou centres de formation professionnelle et de l'apprentissage

sont financés à 100% par l'Etat. Ces centres ont pour vocation de développer des formations de niveau 1 (ouvrier spécialisé), de niveau 2 (ouvrier qualifié), de niveau 3 (ouvrier hautement qualifié) et de niveau 4 (technicien). Ces centres ont des annexes localisées dans des zones rurales pour assurer des formations de proximité. Les principales critiques qui leur sont adressées sont leur faible lien avec le monde des entreprises et que l'alternance se déroule principalement intra-muros et souvent dans des ateliers ayant un équipement adapté aux spécialités enseignées.

Les objectifs de CFPA

- D'assurer des formations professionnelles initiales, tous modes de formation confondus, dans les niveaux de qualification de 1 à 4
- D'assurer des formations professionnelles continues dans les niveaux de qualification visés à l'alinéa précédent
- D'assurer des formations au profit de populations spécifiques à travers des dispositifs particuliers mis en place
- D'organiser l'information et la communication sur les offres de formation et l'orientation des stagiaires et apprentis
- D'organiser, dans un cadre conventionnel, des actions de formation au profit d'organismes, administrations et opérateurs socio-économiques
- D'organiser les concours, examens et tests prévus par les programmes de formation professionnelle
- De procéder au placement des apprentis en milieu professionnel
- De procéder au placement des stagiaires en stage pratique en milieu professionnel
- De prendre toute initiative en vue de contribuer à l'insertion professionnelle des diplômés de la formation professionnelle et des jeunes formés dans le cadre des dispositifs d'insertion
- De participer avec les établissements d'ingénierie pédagogique à l'évaluation et à l'adaptation des programmes de formation et des manuels professionnels

- De promouvoir les activités culturelles et sportives au profit des stagiaires et apprentis
- De participer aux manifestations à caractère professionnel, culturel et sportif

2-Les Instituts nationaux spécialisés de formation professionnelle ou INSFP.

Le but de ces établissements est d'accueillir les jeunes sortant de l'enseignement secondaire et de les mener jusqu'aux niveaux de technicien (niveau 4) et de techniciens supérieurs (niveau 5). Les INSFP fonctionnent selon le même principe pédagogique que les CFPA et la mise en œuvre de l'alternance rencontre les mêmes difficultés que dans les CFPA par manque d'adhésion des entreprises aux objectifs de formation ;

Les objectifs de INSFP

- Assurer des formations professionnelles initiales, tous modes de formation confondus, conférant à leurs titulaires une qualification de niveau 5 de technicien supérieur.
- Assurer des formations professionnelles initiales, tous modes de formation confondus, conférant à leurs titulaires une qualification de niveau 5 de technicien supérieur.
- Organiser, dans le cadre conventionnel, des actions de formation au profil d'organismes, administrations et opérateurs socio-économiques
- Organiser l'information et la communication sur les offres de formation et l'orientation des stagiaires et apprentis
- Procéder au placement des apprentis et des stagiaires en stage pratique en milieu professionnel
- Participer, avec les établissements d'ingénierie pédagogiques, à l'élaboration, l'adaptation et l'harmonisation des programmes pédagogiques de formation professionnelle dans les domaines liés à la branche professionnelle dans laquelle l'Institut est spécialisé
- Participer, dans le cadre de la branche professionnelle dans laquelle l'institut est spécialisé, aux travaux d'élaboration de manuels professionnels et techniques, aux travaux d'élaboration de la carte de la formation professionnelle, aux activités d'études et de recherche et à l'élaboration et l'actualisation de la nomenclature des branches et spécialités de la formation professionnelle
- Promouvoir les activités culturelles et sportives au profit des stagiaires et apprentis
- Participer aux manifestations à caractère professionnel, scientifique, culturel et sportif

- Participer aux manifestations à caractère professionnel, scientifique, culturel et sportif
- Développer des relations de partenariat avec les secteurs utilisateurs

3-Les instituts de formation professionnelle ou IFP.

Leur mission est de former et de perfectionner les formateurs du secteur. Ils assurent en outre une assistance pédagogique multiforme au réseau des CFPA et des INSFP. Ils participent, en lien avec l'Institut National de la Formation Professionnelle (INFP), à l'élaboration des programmes d'enseignement ainsi qu'à leur adaptation, actualisation et diffusion.

Les indicateurs du développement de la formation et l'enseignement professionnel font état de progrès sur le plan d'infrastructure pour preuve, nous allons présenter le tableau des évolutions des infrastructures entre 2007 et 2017 :

Tableau7: Evolution des Infrastructures de 2007 à 2017

	007	008	009	010	011	012			015	016	017
Centre de formation professionnelle et d'apprentissage (C.F.P.A)(Nombre	08	39	17	35	43	51			94	15	15
Centre de formation professionnelle et d'apprentissage (C.F.P.A)	25	23	33	23	18	14			92	92	93

CHAPITRE 5 : La formation en Algérie

(Annexes) (Nombre)											
Capacités Pédagogiques (1)	90080	97680	22680	25 180	28 480	30 180			34 345	36 745	36 745
Capacités d'internat (2)	5645	5645	6675	6 735	8 595	8 715			0 005	0 485	0 485
Institut national spécialisé de formation professionnelle (I.N.S.F.P) et Institut d'Enseignement Professionnel (I.E.P) (Nombre)	3	8	00	03	00	03**			44	55	57
Institut national spécialisé de formation professionnelle (I.N.S.F.P) (Annexes) (Nombre)	1	8	6	5	4	3			3	4	4

CHAPITRE 5 : La formation en Algérie

Capacités Pédagogiques (1)	6225	6125	6125	6 925	5 825	7 325			8 575	0 575	1 175
Capacités d'Internat	1780	4460	4480	4 960	5 190	5 710			9 870	0 670	0 850
Institut de formation professionnelle (I.F.P) (Nombre)											
Capacités Pédagogiques	150	150	150	150	150	150			150	150	150
Capacités d'Internat	200	200	200	200	200	200			320	320	320
Total	97	43	22	44	49	60			44	76	78
Annexes	46	41	49	38	32	27			04	06	07
Capacités pédagogiques (1)	28455	45955	70855	74 255	76 455	79 655			950 70	9947 0	0007 0

CHAPITRE 5 : La formation en Algérie

Capacités d'internes (2)	8625	1305	2355	2 895	4 985	5 625	119	2475	2635
---------------------------------	------	------	------	--------------	--------------	--------------	-----	------	------

Source: Ministère de la formation et de l'enseignement professionnels.

Cependant, en termes de qualité, il existe peu de projet d'établissement de formation en lien direct avec l'emploi. En effet, des formations professionnelles dans certaines spécialités risquent de disparaître, et d'autres formations sont parfois inadéquates aux contextes économiques locaux

Tableau 8: Evolution du nombre des inscrits dans la formation professionnelle selon le type de formation de 2000 à 2017

Années	Formation résidentielle	Formation par apprentissage	Formation en cours du soir	Formation à distance	total
2000	162 0	113 14	14 89	13 50	303
2001	25	1	7	1	564
2002	187 4	119 14	16 61	10 33	333
2003	13	4	0	4	501
2004	185 9	120 1	17 71	14 93	338
2005	80	65	4	8	797
2006	171 0	120 9	16 63	14 85	323
2007	43	00	6	3	432
2008	225 7	170 9	22 92	13 77	433
2009	23	68	2	1	384
2010	223 7	198 8	23 87	20 93	412
2011	58	83	4	8	635
2012	210 9	202 5	20 13	29 86	583
2013	43	79	6	6	952

CHAPITRE 5 : La formation en Algérie

	200	176 0	183 8		21 17	31 50	581
7	52		99	9		5	710
	200	261 3	262 4		25 92	34 20	521
8	65		60	3		4	513
	200	261 1	254 4		25 112	41 06	512
9	17		16		20 99	5	355
	201	219 0	246 5	7		34 89	513
0	49		70		24 87	7	915
	201	205 1	244 1	9		38 12	512
1	84		67		27 03	5	355
	201	200 8	242 6	1		43 40	513
2	13		67		33 18	4	915
	201	208	333 5	1		38 22	607
5	553		99		32 29	1	404
	201	199	343 5	1		39 74	614
6	388		23		27 649	0	942
	201	200	352			43 156	623
7	665		392				862

Source: Ministère de la formation et de l'enseignement professionnels

Tableau 9: Evolution des effectifs des formateurs de 2010 à 2017

	2010	2011	2012			2015	2016	2017
Professeur spécialisé d'enseignement	4	5	5			7	7	7
	682	180	483			633	717	777

CHAPITRE 5 : La formation en Algérie

professionnelle (P.S.E.P)							
Professeur d'enseignement professionnelle (P.E.P)	243	845	305		720	499	832
Total	13	15	15		18	18	17
	925	025	788		353	216	609

Source: Ministère de la formation et de l'enseignement professionnel

V.2.3.2 -Le secteur privé

Le secteur privé de formation professionnelle contribue à l'effort et de l'accompagnement des entreprises dans leur quête de renforcement ou d'acquisition de nouvelles compétences.

Les conditions de création, d'ouverture et de contrôle des établissements privés de FP sont fixées par le décret exécutif n°2001-419 du 20 décembre 2001.

Les établissements de formation privés ont établi des partenariats avec des écoles, des instituts et des universités étrangers notamment Nord-Américain et européens, ce qui leur a permis de renforcer leurs palettes de produits offerts aux entreprises et améliorer leurs prestations et leurs contenus.

Les partenariats entre les universités, les établissements privés de FP, et les autres instituts de formation a permis le développement d'échange d'expériences et de compétences notamment dans les domaines du consulting et de l'accompagnement.

Dans le cadre plus général de la coopération entre l'Algérie et la France, il faut noter la création récente de l'école supérieure des affaires (ESAA), qui bénéficie de l'appui d'un corps

CHAPITRE 5 : La formation en Algérie

professoral d'écoles et d'établissement et renommé international (HEC, ESCP-EAP, Euromed-Marseille et L'ESA-Université de Lille)¹

Ainsi que, la coopération entre le Ministère algérien de la Formation et de l'enseignement professionnel et l'Union Européenne porte sur la signature d'un grand programme nommé MEDA II²⁴². La commission européenne a accordé un don de 60 millions d'Euros pour la mise à niveau et le développement du secteur de la formation professionnelle, ainsi, le plus important projet financé en Algérie par cet Organisme.

Les objectifs globaux du projet sont d'accroître les capacités du système de la formation professionnelle et la compétitivité des entreprises, d'adapter ce système à une économie de marché créatrice, d'emplois, répondant aux besoins des individus et des entreprises

Tableau 10: Etablissements privés de formation professionnelle en activité 2010 à 2012

	2010	2011	2012
Nombre d'Etablissements privé	475	623	636
Capacité d'accueil	41 090	47 154	49 093

Source: Ministère de la formation et de l'enseignement professionnels.

V.2.3.3 - La formation continue mise en œuvre par les entreprises

La formation réalisée dans le cadre des activités des entreprises n'est pas connue et ne fait pas l'objet d'un système d'information disponible. Il n'existe que peu de données permettant d'estimer les efforts de formation consentis de la part des entreprises algériennes. Il est donc impossible, de fournir un état de la situation de la formation des salariés algériens en

¹ Voir, à cet effet, la fiche signalétique « formation professionnelle en Algérie » de la mission économique de l'ambassade de France à Alger. www.ambafrance.fr.

²Le programme MEDA constituait le cadre financier principal de la coopération de l'Union européenne avec les pays méditerranéens, dans le cadre du partenariat euro-méditerranéen.

activité. Cependant, dans leur travail sur la formation en Algérie, CLEMENT, BOUGAULT et FILIPIAK ¹, donnent quelques indications sur cette formation :

V.2.3.3.1 -La culture de formation acquise des entreprises publiques

En 1966, la stratégie algérienne de développement économique et social axée sur le développement industriel et la création d'emplois, ainsi que le constat de l'insuffisance en capacités de formation ont incité les secteurs d'activité économique à créer leurs propres structures de formation, dès les années 1970, afin de pallier à leurs besoins en compétences et qualifications.

Ainsi, à partir de 1985, près de 50 entreprises du secteur industriel disposaient déjà de 106 structures de formation avec une capacité totale d'environ 15 000 postes de formation et un public formé de près de 94 000 salariés.

La crise économique a fait chuter l'offre de formation des entreprises publiques algériennes, sans toutefois les détourner de leur mission de formation. Les années 2000, ont vu des groupes poursuivre le développement de leur politique de formation.

V.2.3.3.2 Quelques éléments de la situation actuelle concernant la formation professionnelle continue

Le premier indice concerne l'existence d'entreprises résolument formatrices. En effet, plus d'une dizaine de très grandes entreprises continuent à mener une politique active en faveur de leurs salariés, à l'instar de Sonelgaz et Sonatrach, les entreprises de la grande distribution telles que Blanqui et Cevital, les entreprises de service telles que Djezzy, Algérie Telecom, le secteur pharmaceutique (Aldaph) et les banques telle que la CNEPED. Il existe également des actions de formation dans le secteur artisanal conduites sous égide de la Chambre nationale de l'artisanat et des métiers (CNAM). Elles concernent la commercialisation et l'exportation des produits, mais également l'alphabétisation et le bilinguisme français/arabe.

Le deuxième indice concerne PME/PMI ; leur absence dans le champ de la formation a incité le MEDA à prévoir une intervention tout à fait significative vis-à-vis de ce secteur. A cet effet, 800 000 euros de dégagés afin de les aider à développer une approche de la formation basée sur la demande économique.

¹ SYLVAIN CLEMENT, HERVE BOUGAULT, EWA FILIPIAK, «Les mécanismes de financement de la formation professionnelle : Algérie, Maroc, Sénégal, Tunisie », document nO : 14 de l'agence française du développement, édition Magellan&Cie, paris, 2005. p-p 26-30.

Le troisième indice concerne la mise en place de pratiques innovantes en termes d'investissement et de partenariat. L'exemple d'Aldaph est à cet égard significatif de la pratique de la formation comme investissement. Cette entreprise est une SPA algérienne à capitaux et actionnaires étrangers ; elle a mené une politique de formation représentant jusqu'à 40 % de sa masse salariale. Le principe de base de cette politique réside dans le constat que le niveau de qualification et de compétence des ressources humaines était son meilleur avantage concurrentiel, et que la formation, lui permet le développement de ces qualifications et compétences. L'ensemble du personnel qui a été formé est (environ 100 salariés), engendrant une culture de la formation qui a pour effet de fidéliser les salariés et de susciter une demande permanente de mise à niveau.

Le groupe COSIDER est, quant à lui, est significatif du partenariat et relations possibles avec le dispositif public de formation. Afin d'améliorer les performances de ses neuf filiales, le groupe s'est engagé, récemment, dans le cadre d'une démarche qualité, dans un important processus de remise à niveau et de développement des compétences de ses ressources humaines (environ 14 000 salariés). Pour ce faire, le groupe a sollicité en 2004 l'appui du ministère de la Formation et de l'Enseignement professionnel et signé cinq conventions de partenariat avec des instituts du secteur (INFP, INSFP de Kouba, DFPIE d'Alger, CNEPD et ITEEM), pour lui assurer des formation dans différents domaines.

Malgré les efforts remarquables consentis des pouvoirs publics, depuis l'indépendance à ce jour pour fructifier la formation, ainsi que pour anticiper très justement l'avenir et les besoins, l'Algérie n'a pas nécessairement gagné la partie. Des contraintes qui ont jusqu'à présent handicapé la volonté de réforme doivent être dépassées.

Les entreprises algériennes, dans la période récente, étaient trop préoccupées par le processus de privatisation, de réhabilitation financière et de mise à niveau, la formation continue considérée comme l'outil indispensable au management des ressources humaines est peu présente et peu utilisé. Mais maintenant que la notion de compétences ou de talents tient une grande place dans les discours, la formation commence à prendre de l'ampleur, grâce notamment aux efforts des parties prenantes.

V.2.3.4 _les objectifs de la formation et de l'enseignement professionnels

Le secteur de la formation et de l'enseignement professionnels constitue un secteur stratégique dans le développement économique et social du pays, il se fixe les objectifs suivants

- Assurer la formation d'une main d'œuvre qualifiée, répondant aux exigences et aux besoins du marché du travail, à travers notamment la formation résidentielle et la formation par apprentissage ;

- Assurer la formation, le perfectionnement et le recyclage des travailleurs en poste par le biais de la formation continue ;

Valoriser les ressources humaines, pour répondre aux besoins de l'économie en main d'œuvre qualifiée ;

- Améliorer les performances de l'entreprise, ceci par l'adaptation permanente des travailleurs à l'évolution des métiers ;

- Assurer l'égal accès aux qualifications professionnelles ;

Promouvoir les catégories particulières de la population, en vue de leur insertion dans la vie active

V.3 Les structures chargées de la FPC :

Il existe plusieurs structures, lesquels se chargent de la mise en œuvre de la politique de la formation professionnelle en Algérie. A cet effet, quatre principaux établissements ont été créés :

V.3.1 Le Fond National du Développement de l'Apprentissages et de la Formation Continue (FNAC) :

il est administré par un conseil d'orientation composé de représentants des ministres de la formation professionnelle, des finances, de l'intérieur et des collectivités locales, de l'industrie, de l'énergie, du tourisme et de l'artisanat, de la chambre nationale des métiers et de l'artisanat, de la chambre nationale d'agriculture, de l'organisation syndicales des travailleurs, des entreprises publiques, du patronal privé, des établissements agréés de la formation professionnelle. Il s'agit, en fait, d'un organisme national à caractère spécifique, chargé de la gestion financière des ressources issues du recouvrement des taxes, relatives à l'apprentissage et à la formation continue. Celles-ci sont fixées à 1% de la masse salariale versée par l'ensemble des entreprises assujetties à l'exception des administrations publiques.

Le décret n°98-355 du 10 novembre 1998²⁵¹ Portant création, organisation et fonctionnement du FNAC. Ce dernier a pour mission :

- De gérer les ressources financières mises à sa disposition ;
- D'étudier et de traiter des projets de programmes de formation proposés au financement par le fond
- De définir les modalités et conditions de mise en œuvre des programmes de formation retenus
- De financer des actions d'information et d'orientation concourant au développement, promotion et la valorisation de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage

D'entreprendre toute enquête sur l'évaluation des programmes de formation mis en œuvre

V.3.2 -L'Institut National de Développement et de Promotion de la Formation Continue(INFEDOC) :

Selon le décret exécutif n° 90-288 du 29 septembre 1990²⁶

L'INFEDOC est un établissement public à caractère industriel ²et commercial; spécialisé dans l'assistance pédagogique et technique aux entreprises et autres entités, du domaine de la formation continue. Il est également chargé d'assurer, en liaison avec les entreprises et les organismes concernés, le perfectionnement et le recyclage des formateurs et des maîtres d'apprentissage. Il assure aussi des actions de formation continue pour des besoins de perfectionnement d'adaptation et de mise à niveau des ressources humaines, visant à assister les entreprises à se doter de nouveau système de gestion moderne

Les missions de l'INFEDOC sont :

- Effectuer toute étude et recherche liées à l'amélioration des contenus, des méthodes et des moyens pédagogiques des formations dispensées en entreprise ;
- Elaborer et adapter le contenu de la formation ;

¹ Le décret exécutif n° 98-355 du 10 novembre 1998. Cité par un document de la fondation européenne pour la formation, « Accent sur les dispositifs de la formation continue en Algérie », édition ETF, 2003.

www.etf.europa.eu/MED_CVET_Algeria_03_FR.pdf. P13 / Voir journal officiel n° 84 du 13 Novembre 1998.

² Journal officiel n° 42 du 03 Octobre 1990.

- Elaborer les méthodes d'évaluation de la formation afin d'en permettre la validation et la sanction ;
- Recueillir et analyser les documents et les informations liées à sa mission, et diffuser et promouvoir les échanges.

V.3.3 -Centre National d'Enseignement Professionnel à Distance (CNEPD)

:

Selon le décret exécutif n° 90-298 du 06 octobre 1990²⁷¹

Le CNEPD est un organisme public sous la tutelle du ministère de la formation professionnelle. Les missions du CNEPD dans le domaine de la formation continue sont :

- D'assurer des actions de recyclage et de perfectionnement au profit des travailleurs en vue de leur permettre d'accéder à un niveau supérieur de qualification, à une reconversion et à un perfectionnement ;
- D'assister les organismes publics et les entreprises conformément à la réglementation en vigueur dans le cadre des actions de perfectionnement et de recyclage.

V.3.4 Centre d'Etude et de Recherche sur les Professions Et les Qualification (CERPEQ) : :²

Le CERPEQ développe des activités d'étude et de recherche centrées sur la relation complexe entre la formation et les besoins des entreprises en compétences et en qualification.

V.3.5 l'Institut national de la formation professionnelle

un établissement public à caractère administratif chargé de l'ingénierie pédagogique et de la formation des personnels d'encadrement et des formateurs spécialisés des établissements de formation professionnelle, des études et recherches portant sur l'ensemble des modes de formation, et de l'élaboration des programmes pédagogiques

¹ Journal Officiel n° 43 du 10 Octobre 1990.

²²⁸ Le document de la fondation européenne pour la formation, *Op.cit.*, p.15.

V.3.6 -l'Établissement national des équipements de la formation professionnelle (ENEFP),

C'est Un établissement public à caractère administratif qui planifie et programme l'acquisition, la livraison et l'installation des équipements technico-pédagogiques dans les établissements de formation et d'enseignement professionnels

V.4 Les acteurs et institutions impliqués dans la formation par l'apprentissage

Le cadre institutionnel de l'apprentissage est caractérisé par la répartition des rôles et des responsabilités entre les différents acteurs impliqués , à savoir :

- ***l'État*** : un contrat d'apprentissage standard est fourni par l'État et doit être signé en trois exemplaires par l'employeur et l'apprenti ou son tuteur légal

- ***les employeurs*** : selon la loi, tous les employeurs sont tenus de fournir une formation professionnelle aux jeunes en moyens d'apprentissage ;

- ***l'apprenti*** : les relations entre l'employeur et l'apprenti sont régies par un contrat d'apprentissage dans lequel un employeur s'engage à fournir un service systématique et complet de formation professionnelle à un apprenti qui, en retour, s'engage à travailler pour l'employeur ;

- ***le corps d'inspecteurs chargés de la formation professionnelle par l'apprentissage*** assure l'évaluation et le contrôle pédagogiques

- ***les établissements en charge de la formation professionnelle et de l'apprentissage***, dits centres de formation professionnelle et d'apprentissage (CFPA) ;

- ***les centres d'animation de l'apprentissage local*** : dans le cadre du projet de coopération avec l'Allemagne, des centres d'animation de l'apprentissage local ont été mis en place dans cinq wilayas. Ces institutions peuvent être considérées comme une bonne pratique parce qu'elles favorisent les relations et l'articulation entre les différents acteurs et entre les entreprises et les CFPA au niveau local

- ***l'inspection du travail*** est chargée de veiller à ce que la législation et les règlements sur l'apprentissage sont appliqués ;

■ *les chambres de commerce et d'industrie*, de l'artisanat et des métiers et de l'agriculture au niveau national, régional et provincial (wilaya), les associations professionnelles, les organisations d'employeurs et les groupes concernés contribuent aux initiatives d'apprentissage, notamment en organisant des manifestations pour faire connaître ce mode de formation aux entreprises et en avançant des propositions concrètes pour le développer : élargissement du partenariat avec les ministères concernés par la gestion de l'apprentissage, renforcement des interventions du Fonds national de développement de l'apprentissage et de la formation continue (FNAC) pour cibler d'une manière plus forte l'appui à la formation en entreprise (formation des tuteurs en entreprise, prise en charge des intéressements au profit de ce corps, etc.) et participation active aux formations organisées par le FNAC pour appuyer les acteurs de ce mode de formation ;

■ *la commission de conciliation* au niveau local chargée de statuer sur les éventuels litiges lors de l'exécution du contrat d'apprentissage et leur règlement à l'amiable ;

■ *la conférence nationale* qui réunit, une fois l'an et pendant deux jours, les directeurs de la formation et de l'enseignement professionnels des wilayas et les directeurs des établissements de formation professionnelle. Elle se veut un espace de dialogue et de concertation autour des différentes thématiques qui concernent la formation et l'apprentissage, notamment les partenariats entre les institutions de formation et les entreprises, les interventions et les encouragements du FNAC, la situation de l'offre de formation par rapport à la demande du monde professionnel, et les questions de gestion et de coordination du système dans les wilayas ;

■ *le Conseil de partenariat* créé en 2011 et constitué d'une assemblée générale, d'un bureau, de comités techniques spécialisés organisés selon les principaux secteurs de l'économie, et de commissions au niveau des wilayas. Ce conseil a comme rôle, entre autres, de proposer toutes les mesures de promotion des relations entre les institutions publiques et le secteur privé, et de suivre la mise en œuvre des décisions prises par l'État en la matière ainsi que des accords passés entre les organisations patronales, syndicales et le gouvernement.

■ *le Conseil national économique et social (CNES)* travaille également sur les questions d'emploi et de formation professionnelle, notamment par le biais de l'organisation en 2011 des états généraux de la société civile qui ont apporté une contribution sur ces sujets.

Le ministère de la Formation et de l'Enseignement professionnels (MFEP) est l'autorité exécutive chargée par l'État de veiller sur la gestion du système de la formation professionnelle, y compris la formation en milieu professionnel.

L'autorité du MFEP s'exerce directement par une administration structurée en neuf grandes directions couvrant tous les domaines de l'élaboration des stratégies, de la planification et de la mise en œuvre. À noter, du point de vue de la gouvernance, le rôle spécifique joué par la Direction de la formation continue et des relations intersectorielles qui couvre non seulement la formation continue, mais aussi les établissements privés et les relations avec les partenaires sociaux notamment dans le contexte du Conseil de partenariat. Au sein de la Direction de l'organisation et du suivi de la formation professionnelle du MFEP, on trouve également une sous-direction Développement de l'apprentissage dédiée au suivi de gestion des institutions chargées de l'apprentissage, et une sous-direction Organisation pédagogique et normalisation qui s'occupe des volets pédagogiques de l'apprentissage.

V.5 Politique générale en matière de formation professionnelle et de formation en milieu professionnel

Parmi les mesures concrètes réalisées dans le domaine des ressources humaines, il convient de signaler le développement du dispositif juridique, l'élaboration des outils de planification de la formation professionnelle et le renforcement des programmes d'aide à l'insertion des jeunes au sein des entreprises.

La reconnaissance de la formation professionnelle par la Constitution et la promulgation de la loi d'orientation de 2008 (Journal officiel, 2 mars 2008) ont tracé un nouveau chemin pour ce système, et permis de renouer avec le développement de l'apprentissage des métiers.

V.5.1 -Développement du dispositif juridique

- La promulgation en 2008 de la loi d'orientation sur la formation et l'enseignement professionnels a défini les différents systèmes et modes de formation ; la loi portant sur l'apprentissage (loi n° 81- 07) a été amendée en janvier 2013 afin de porter l'âge limite pour l'accès à ces programmes de 25 à 35 ans.

- Une instruction du Premier ministre a été prise en novembre 2013, qui conditionne l'octroi de marchés publics aux entreprises qui développent l'apprentissage.

■ Les taxes de formation professionnelle et d'apprentissage ont été regroupées au sein d'une seule taxe de façon à organiser la fongibilité entre les deux et à élargir leur champ d'application aux PME de moins de 20 salariés.

V.5.2 -Développement des outils de planification

■ La définition d'un schéma directeur de la formation professionnelle et de l'apprentissage a tracé les grandes lignes du développement du secteur jusqu'en 2025

. ■ La mise en œuvre des plans quinquennaux de la formation et de l'enseignement professionnels (2010–14/2015–19) ont programmé la création de nouveaux centres de formation et l'élargissement de la capacité d'accueil du dispositif de l'enseignement et de la formation professionnels à 600 000 postes par an.

V.5.3 -Renforcement des programmes d'aide à l'insertion des jeunes au sein des entreprises

■ Le DAIP a été enrichi par un nouveau programme de contrat premier emploi jeunes qui prend en charge l'intégralité du salaire de poste de tous les jeunes recrutés dans ce cadre pendant trois ans (à noter que le DAIP fixe le salaire maximum à 15 000 DZD).

■ La mise en œuvre des conventions de partenariat a été lancée entre le MFEP et les associations patronales représentant les principaux secteurs et groupes de production notamment dans les grands bassins d'emploi.

4- Diversification des outils et moyens de financement de la formation professionnelle

■ Le financement de la formation résidentielle est assuré par les pouvoirs publics.

■ Le financement des formations en milieu professionnel mises en œuvre par les entreprises est assuré par des ressources propres (ces formations sont appuyées par les pouvoirs publics grâce à une ristourne sur la taxe à la formation professionnelle et à l'apprentissage du FNAC).

■ Le financement d'autres formations de courte durée (une à trois semaines) est assuré par les agences d'appui à l'entrepreneuriat (ANSEJ, ANGEM, ADS) dans le cadre du développement des compétences de gestion de microprojets par les jeunes bénéficiaires de l'appui financier de ces agences.

■ La réduction de la TVA de 17 à 7 % fonctionne comme mesure incitative pour encourager les actions de formation réalisées avec le concours des établissements agréés.

■ Toute entreprise bénéficiant de marchés publics est tenue de garantir la formation par l'apprentissage des stagiaires du secteur, et ce, à hauteur de 20 % de leur personnel.

■ Il est interdit à toute entreprise d'entamer des travaux dans les métiers du bâtiment avant d'honorer la clause relative à la garantie de qualification des jeunes. Cette mesure est prise par le MFEP pour combler le déficit en main d'œuvre du secteur du bâtiment et des travaux publics.

V.6 Cadre légal En Algérie

la formation en milieu professionnel concerne les apprentissages, les stages en entreprise encadrés en lien avec la formation initiale, les formations dans le cadre des programmes d'emploi et la formation continue des travailleurs. Notons toutefois que ces modes de formation sont très différents en termes d'approches, de buts, de structures et de déroulement.

La formation par l'apprentissage est régie par une réglementation pour des métiers homologués, dont l'État, en concertation avec les partenaires sociaux, fixe les contenus et les qualifications ainsi que les exigences minimales de réalisation. Ce mode de formation est reconnu par la Constitution, le Code du travail et d'autres textes de loi, tel qu'exposé ci-après.

V.6.1 -La Constitution algérienne

Dans la version révisée de la Constitution (mars 2016), l'article 37 stipule que « la jeunesse est une force vive dans la construction du pays. L'État veille à réunir toutes les conditions à même de développer ses capacités et dynamiser ses énergies ». L'article 69, qui reconnaît le droit au travail à tous les citoyens (« Tous les citoyens ont droit au travail »), cite l'apprentissage en tant que moyen d'accès à l'emploi et reconnaît à l'État le devoir de sa promotion : « L'État œuvre à la promotion de l'apprentissage et met en place les politiques d'aide à la création d'emplois » (Constitution de la République algérienne, 2016).

V.6.2 Le Code du travail (2001/2002)

L'article 15 du Code du travail relatif à l'âge minimum requis pour le recrutement des travailleurs précise qu'il ne peut en aucun cas être inférieur à 16 ans, « sauf dans le cadre de contrats d'apprentissage établis conformément à la législation et la réglementation en vigueur »

Le chapitre V du même code se rapporte aux obligations des employeurs en matière de formation. Il est précisé à l'article 57 que « l'employeur est tenu également dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier ».

Outre ces deux textes fondamentaux, des lois, ordonnances, décrets et arrêtés relatifs à l'apprentissage ont été promulgués et ont couvert tous les aspects de la conception à l'exercice de la formation par l'apprentissage.

V.6.3 -Les lois fondamentales et l'organisation de l'apprentissage

La formation formelle par l'apprentissage a été instaurée pour la première fois par l'arrêté n° 75.31 du 29 avril 1975. Faisant suite à ce premier arrêté, trois lois fondamentales ont été promulguées et régissent l'apprentissage en Algérie :

- la loi n° 81.07 du 27 juin 1981
- la loi n° 90.34 du 25 décembre 1990
- la loi n° 2000.01 du 18 janvier 2000

En fait, c'est la loi fondamentale n° 81-07 du 27 juin 1981 relative à l'apprentissage, modifiée et complétée par la loi de 2003, qui a défini le champ d'application, les missions et le rôle de chaque intervenant, et précisé les modalités de mise en œuvre de l'apprentissage

Plusieurs lois, règlements, décrets et arrêtés ministériels ont été promulgués afin d'adapter le cadre réglementaire aux évolutions économiques et sociales et d'apporter des solutions aux problèmes rencontrés dans la mise en œuvre des textes réglementaires.

V.6.4 -La loi n° 81-07 a tissé les fondements du système d'apprentissage

Les premiers articles (articles 1 et 2) de la loi n° 81-07 définissent l'apprentissage comme « un mode de formation professionnelle ayant pour but l'acquisition, en cours d'emploi, d'une qualification professionnelle initiale reconnue, permettant l'exercice d'un métier dans les divers secteurs de l'activité économique liés à la production de biens et de services. L'acquisition de cette qualification se fait par l'exécution pratique, répétée et progressive, des différentes opérations liées à l'exercice du métier considéré et par une formation théorique et technologique complémentaire dispensée dans les structures de formation agréées par l'administration chargée de la formation professionnelle ».

CHAPITRE 5 : La formation en Algérie

La formation théorique et technologique complémentaire des apprentis est dispensée dans trois dispositifs essentiels (article 3) :

- les centres de formation professionnelle, leurs annexes et les sections détachées
- les structures de formation d'entreprise ou interentreprises qui recevront, dans ce but, l'agrément de l'autorité chargée de la formation professionnelle ;
- les structures d'éducation et les associations créées à cette fin par des chambres professionnelles et des structures appartenant aux organisations patronales.

Quant à la formation pratique, elle est assurée par les organismes employeurs définis par l'article 7 de la même loi. Il s'agit :

- de toute personne physique ou morale exerçant une activité artisanale ;
- de toute unité ou entreprise de production, de commercialisation ou de prestation de services, quelles que soient sa taille et sa nature juridique ;
- des établissements publics et organismes à caractère administratif, dans des conditions fixées par voie réglementaire.

En général, le système de formation par l'apprentissage s'appuie sur les capacités formatives des petites et moyennes entreprises et permet aux jeunes en rupture de scolarité d'acquérir, à travers l'exercice d'un métier de leur choix, les qualifications nécessaires favorisant leur insertion dans la vie active.

Le second chapitre de la loi est réservé aux articles portant sur les droits et devoirs de chacune des trois parties prenantes : apprenti, employeur et dispositif de formation. Leurs droits et devoirs sont expressément mentionnés dans le contrat de travail (articles 10 à 19). Signalons à ce propos que l'âge de l'apprenti a été fixé de 15 à 25 ans, la limite maximale ayant été portée à 30 ans pour les femmes (sous certaines conditions, cf. article 12) et au-delà pour les handicapés.

La loi n° 14-09 du 9 août 2014 vient compléter la loi fondamentale de 2000. Publiée au Journal officiel n° 49, elle repousse encore la limite d'âge des apprentis qu'elle porte à 35 ans pour toutes les populations confondues, à l'exception des personnes handicapées pour lesquelles il n'y a aucune limitation d'âge

Le troisième chapitre de la loi n° 81-07 relatif au contrôle de l'apprentissage traite des responsabilités et prérogatives des dispositifs chargés de la formation. Les articles 27 à 29 chargent ces dispositifs du « contrôle technique et pédagogique de l'apprentissage, ainsi que du contrôle opérationnel permanent ». Des ressources humaines (formateurs chargés de l'enseignement théorique de l'apprentissage et contrôleurs chargés de suivre la mise en œuvre des programmes techniques, pédagogiques et administratifs) et supports pédagogiques (livret d'apprentissage permettant le suivi et l'évaluation périodique de la formation de l'apprenti) sont mis à disposition pour garantir le bon déroulement de ce mode de formation

V.7 -L'insuffisance en matière de compétences en Algérie

Cette insuffisance peut se traduire par les trois points¹ suivant : un système éducatif en inadéquation avec la formation, des entreprises en état de défaillance et une forte migration des compétences :

V.7.1 -L'inadéquation du système éducatif

Il existe un écart assez considérable entre l'offre et la demande de formation. Les cursus offerts par l'éducation nationale, l'enseignement supérieur, et l'enseignement professionnel ne correspondent pas à la demande des entreprises. Ajoutant à cela des jeunes étudiants (des universités ou des écoles de formation), qui n'arrivent pas à cibler au préalable leurs domaines de formation en fonction de leurs prédispositions naturelles et de leurs intérêts professionnels. En effet, l'étudiant sera peu productif lorsqu'il opte pour un choix qui ne répond pas au mieux à ses aspirations personnelles.

Les compétences se font donc de plus en plus rares, ce qui fait que, les entreprises et les jeunes diplômés sont les premiers à être pénalisés (difficulté pour les entreprises de recruter des jeunes peu compétents).

V.7.2 -L'entreprise algérienne en état de défaillance

Les caractéristiques de l'entreprise algérienne sont largement déterminées par les choix politico-économiques. La structure spécifique des entreprises algériennes peut être considérée comme un élément crucial de la marginalisation des compétences. En effet, le recrutement des

¹ JOELLE MORANA, FOUZIA BRAHIMI, DOMINIQUE BONET FERNANDEZ, FREDERIC TEULON, « Compétences de la main-d'œuvre locale en Algérie et management de projets nationaux : Le cas de l'autoroute Est- Ouest », in WorkingPaper 2014-247, IPAG business school, paris. p-p 7-8

cadres - compétents incitera leurs dirigeants- propriétaires, à déléguer leur pouvoir et à faire participer ces cadres au processus décisionnel. Ce qui n'est pas facile à admettre pour un dirigeant, propriétaire qui a investi son capital, son savoir-faire et ses compétences pour bâtir son entreprise. Cette relation d'encadrement entre le cadre diplômé (compétant) et le dirigeant -non ou moins diplômé- risque d'entraver l'efficacité organisationnelle. Ces types de dirigeants ont recours au recrutement des cadres moins compétents pour sauvegarder leurs marges de manœuvre et leurs espaces d'interventions dans leurs entreprises. Dans de telles circonstances, les cadres compétents sont pénalisés.

Nous pouvons ajouter à ce point le rôle passif des entreprises algériennes, surtout les entreprises privées qui ont peu déployé les dispositifs de formation continue, en ne se souciant pas des changements et perturbations de l'environnement et du contexte actuel d'internationalisation. Elles ne pensent pas à mettre à jours les savoirs et compétences de leurs mains d'œuvre pour bien assurer leurs avenir.

Les entreprises algériennes se contentent de chercher des profils presque inexistant, au lieu de former leurs cadres internes :

- Maîtrise de la langue anglaise.
- Expérience professionnelle dans une multinationale.
- Expérience managériale dans multinationale.
- Candidat âgé de 24 à 35 ans.
- Maîtrise des outils informatiques.
- Une expérience antérieure ou des études à l'étranger sont un atout majeur.

D'ailleurs jusqu' à un passé récent, les entreprises algériennes considéraient la formation continue comme un centre de coût et non comme étant un investissement durable. Ces entreprises, en s'impliquant moins dans des processus de formation continue, ont contribué aux insuffisances des compétences de leurs effectifs, mais aussi aux insuffisances des compétences en Algérie, car en étant des pièces maîtresses de l'échiquier économique du pays, elles étaient censées développer et produire des compétences

V.7.3 -Migration des compétences

Depuis longtemps, le monde a connu un important mouvement de migration des compétences, qui se fait généralement dans un sens unique, en direction des pays riches et

développés. Cette migration s'explique par la recherche d'un meilleur environnement par des cadres et des chercheurs, car leurs pays d'origine, qui a pourtant contribué à leur formation initiale, ne leur offrent pas les conditions nécessaires à leurs épanouissements scientifique et technologique.

C'est ainsi que ces pays assistent, impuissants, à la fuite des cerveaux qu'ils ont formés, mais pour lesquels ils n'offrent que peu de conditions favorables pour leur retour.

V.8 Les défis et les perspectives de la FPC en Algérie :

En dépit de la grande volonté politique en Algérie pour développer la formation en milieu professionnel, elle est confrontée à de grands défis. Ces défis sont liés à la situation sociale des jeunes en âge d'éducation et de formation (déficit en capital humain), à la place déficitaire des métiers sur le plan économique et social notamment chez les jeunes, au faible rôle des entreprises privées dans la formation en milieu professionnel, et au déficit qualitatif dans le dispositif pédagogique et technique de formation en milieu professionnel.

Malgré la volonté politique de développer la formation en milieu professionnel et l'importance du dispositif juridique et organisationnel qui encadre ce mode de formation, de grands défis restent à relever, à savoir:

1. le fort taux d'abandon scolaire et la baisse continue de la qualité de l'éducation démotivent les jeunes et ne les encouragent pas à se réorienter vers la formation professionnelle et l'apprentissage des métiers

2. l'absence d'un marché pour l'apprentissage professionnel, le système répondant moins aux besoins en compétences des entreprises et du marché du travail qu'à la demande sociale des jeunes qui sont placés en entreprise (notamment lorsqu'il s'agit d'entreprises publiques). Cela explique l'inadéquation entre les deux volets

3. le manque d'articulation entre les savoirs théoriques et leur application dans la mise en œuvre de l'alternance par les institutions de formation professionnelle ;

4. l'inadéquation entre les besoins économiques en métiers et les aspirations des jeunes en matière de formation professionnelle et d'apprentissage

5. les insuffisances constatées s'agissant notamment des compétences professionnelles des formateurs et de leur connaissance limitée de la réalité de l'exercice et du développement des métiers ;

6. les problèmes relationnels et de gestion entre les institutions de formation et les entreprises dans le cadre de la formation en milieu professionnel

7. le rôle des territoires dans le système de formation et d'apprentissage professionnels, qui reste très limité malgré les efforts consentis

8. le système de financement, qui est encore rigide et non adapté aux besoins des acteurs

9. l'absence d'un système d'assurance qualité pour la formation par l'apprentissage. Ce système devrait impliquer aussi bien l'institut de formation que l'entreprise

10. le manque (à ce jour) de programmes qui faciliteraient la coopération internationale en matière de mobilité de la main d'œuvre spécialisée. En effet, à différence d'autres pays du Maghreb, il n'existe aucun programme ou accord encourageant les jeunes à se former en Algérie et organisant leur mobilité pour répondre aux besoins des entreprises en Europe. Signalons à titre d'exemple qu'un accord de ce type existe entre la Tunisie et la France

V.9 Les recommandations pour développer la formation professionnelle en Algérie.

Les perspectives de développement de la formation en milieu professionnel sont toutefois favorables et pourraient accompagner la restructuration économique et la mise à niveau des différents secteurs productifs. Dans cet esprit, **11 recommandations opérationnelles sont formulées.**

1. **Développement d'un dispositif institutionnel spécialisé** et autonome dédié à l'apprentissage, qui permette d'assurer la gestion de ce mode de formation en coordonnant ses lieux de formation (entreprises et centres de formation) sur la base d'une progression pédagogique cohérente et complémentaire impliquant les tuteurs en entreprise et les « conseillers d'apprentissage » ou formateurs spécialisés en centre. Dans ce cadre, il est important que ces deux corps soient formés, et spécifiquement dédiés à l'apprentissage professionnel.

2. **Développement et actualisation des outils techniques** pour assurer un meilleur suivi pédagogique et administratif des apprentis en entreprise par les responsables d'apprentissage, et une meilleure coordination avec les tuteurs pour ce qui est du développement des programmes théoriques d'appui dans les institutions de formation.

3. **Renforcement du système de gouvernance de l'apprentissage** en milieu professionnel en impliquant les entreprises et les organisations professionnelles dans la planification de son développement aux niveaux national et local, via l'instauration d'un mécanisme de suivi de l'évolution des métiers et de leur exercice en entreprise et de leur impact sur la formation théorique des apprentis dans les centres, et une définition institutionnalisée du rôle des différents corps impliqués (tuteurs, conseillers d'apprentissage, institutions d'apprentissage, etc.).

4. **Animation d'un marché de la formation par l'apprentissage** en développant le pilotage de la formation professionnelle par la demande en compétences et en renforçant le rôle des entreprises privées des secteurs formel et informel de façon à capitaliser toutes les capacités d'apprentissage des métiers.

5. **Appui au programme de coopération Union européenne-Algérie AFEQ** (adéquation, formation, emploi et qualification) et capitalisation de ses réalisations dans la politique nationale, surtout qu'il repose sur le renforcement du rôle des entreprises – notamment des entreprises privées – dans la formation en milieu professionnel (apprentissage), et dans les relations avec l'université (bureaux universités-entreprises).

6. **Élaboration d'un programme national** pour doter tous les secteurs de production de biens et services de référentiels de métiers à gérer par les organisations professionnelles en collaboration avec le MFEP.

7. **Élaboration d'un plan de formation national** dédié aux formateurs en formation professionnelle résidentielle et en formation en milieu professionnel.

8. **Création d'un corps de formateurs vacataires** parmi les professionnels dans les secteurs privé et public, afin de développer l'intervention de cadres techniques et de gestion expérimentés dans les centres de formation professionnelle et d'apprentissage. L'objectif est de consolider les volets pratiques de la mise en œuvre des programmes de formation et d'assurer une meilleure ouverture des institutions de formation vis-à-vis des entreprises, par l'intermédiaire de ce corps formé de professionnels formateurs voué à renforcer la formation par compétences. Ce corps devra être reconnu par les pouvoirs publics et les organisations professionnelles.

9. **Développement des mécanismes de financement de la formation** en milieu professionnel de façon à pouvoir financer, à travers le FNAC, toutes les opérations de promotion de l'apprentissage et de la formation continue par les organisations de la société

civile, et ainsi valoriser les métiers et les systèmes de formation professionnelle, d'apprentissage et de formation continue.

10. **Encouragement de la formation continue des travailleurs** en renforçant le lien entre formation continue et promotion professionnelle au sein de l'entreprise.

11. **Développement du suivi de la mise en œuvre** des recommandations des comités de l'Union pour la Méditerranée et de l'Union européenne s'agissant du développement de la coopération NordSud, en encourageant des programmes d'échanges, d'emploi et de formation en milieu professionnel reposant sur la formation en métiers et des possibilités de mobilité en rapport avec cet apprentissage et les besoins des entreprises dans les pays concernés

Conclusion :

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

L'Algérie a consenti d'importants efforts pour combler son retard en matière d'éducation de base et de formation professionnelle. L'objectif quantitatif a globalement été atteint. Cependant, de nombreuses difficultés persistent notamment en termes de qualité d'éducation et de formation. Il est cependant difficile d'en mesurer l'ampleur vu le peu de données disponibles

Cependant Il est très important pour les entreprises algérienne d'impliquer dans une méthode de compétence pour mieux majoré leur ressources humaines, On adaptant la formation adéquate pour se former et à investir sur l'avenir pour améliorer la production en qualité et en quantité

CHAPITRE 6 : Les Etudes Antérieures

VI. Introduction

Afin de bien mener notre recherche nous avons effectué des consultations des recherches précédentes et on a eu recours aux études antérieures afin d'encadrer notre thématique de recherche sous plusieurs angles et de répondre à nos questions et hypothèses étant donné qu'on n'a pas pu avancer dans le stage pratique dans les circonstances présentes dû au confinement pour cause de l'épidémie de covid-19

Ces études antérieures sont en relation directe ou indirecte « implicitement ou explicitement » avec notre thématique de recherche qui est « l'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des entreprises algériennes »

Présentation du terrain :

VI.1 Présentation de l'entreprise (Naftal) :

Naftal est une société par actions (SPA) au capital social de 40 000 000 000 DA. Fondée en 1982 et filiale à 100% du Groupe Sonatrach, elle est rattachée à l'activité commercialisation. Elle a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers et dérivés sur le marché national. Elle intervient également dans le domaine de :

- L'enfûtage des GPL ;
- La formulation des bitumes ;
- La distribution, le stockage et la commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, Bitumes, pneumatiques, GPL/carburant, produits spéciaux ;
- Le transport des produits pétroliers.

Pour assurer la disponibilité des produits sur tout le territoire, Naftal met à contribution plusieurs modes de transport :

- Le cabotage et les pipes, pour l'approvisionnement des entrepôts à partir des raffineries.
- Le rail pour le ravitaillement des dépôts à partir des entrepôts.
- La route pour livraison des clients et le ravitaillement des dépôts non desservis par le rail.

CHAPITRE 6 : Les Etudes Antérieures

A l'ère de la mondialisation, Naftal a jugé indispensable la mise en place d'une nouvelle organisation par ligne de produit (bitumes, lubrifiants, réseau, logistique, GPL, pneumatique, Aviation, Marine).

Naftal fournit près de 13,3 millions de tonnes de produits pétroliers par an, un chiffre appelé à augmenter avec une demande en constante croissance. Elle a également mis en place une nouvelle vision stratégique à moyen terme orientée client avec un plan de mise en œuvre

VI.2 Étude antérieure n 01 : AVAL GL2/Z Arzew

Cette étude est intitulée « L'Impact de la Formation Dans le Développement de L'Entreprise Cas de l'Activité AVAL GL2/Z Arzew Elle a Était réalisée par M Mme MAOUCHE Fatna Malika UNIVERSITE D'Oran en 2005_2006 . En vue de l'obtention du diplôme de MAGISTERE EN SCIENCES COMMERCIALES Option : Management des Ressources Humaines

L'auteur de cette recherche a effectué une enquête de terrain au sein de l'entreprise l'Activité AVAL GL2/Z Arzew, auprès d'une population composée de 80 salariés regroupant des cadres supérieurs, cadres, agent de maîtrise et exécutants

Ça problématique était formulée autour d'une question principale qui est :« comment peut-on « quantifier » et/ou juger l'Impact de la Formation dans le développement de l'entreprise ? Dans ce contexte, il est utile de se poser la question suivant à savoir si la bonne gestion de la Formation pourrait-elle améliorer la rentabilité de l'entreprise ?

Cette recherche avait pour objectif l'étude de la FPC au sein de l'entreprise AVAL GL2/Z Arzew à travers laquelle elle vise principalement à savoir quel est son impact dans le développement de l'entreprise , afin de comprendre son rôle au processus de changement dans la mesure où elle permet l'adaptation et le développement des compétences des travailleurs ,ainsi que l'amélioration de leurs performances, et acquisition de nouvelles connaissances, la satisfaction, la confiance en soi, la capacité de travailler en équipe, et le développement de nouvelles habilités ou modifier des attitudes,

Pour développer ce thème et répondre à ça questions elle a proposé deux hypothèses qui s'articulent comme suite :

- L'impact de la Formation dépend de l'évaluation et la validation de la Formation.
- La bonne identification des besoins en matière de Formation est le résultat de la satisfaction des agents Formés et de la bonne gestion de la formation.

Afin de répondre à ces questionnements, le travail est reparti en cinq chapitres complémentaires qui sont comme suite, le premier chapitre présente la Gestion des Ressources Humaines comme le noyau dans la politique de l'entreprise, visant à moderniser et développer l'entreprise par le biais de la bonne prise en charge de la formation, où tout est axé sur l'individu. Les deux autres chapitres abordent le sujet de la formation sous tous ses angles. Enfin, les deux

derniers chapitres, nous regardons de près la fonction « Formation au sein l'activité AVAL GL2/Z », pour pouvoir trouver les réponses aux questions mentionnées ci-dessus

Cette recherche s'inscrit dans une démarche mixte (quantitative qualitative), elle permet la description et l'explication de phénomène étudié afin de vérifier les hypothèses, des entretiens et questionnaires ont été distribués pour collecter le maximum de données pour faire émerger les rapports de corrélation entre les variables des hypothèses pour les confirmer ou de les infirmer.

L'interview visait à recueillir les informations nécessaires sur ce thème et interviewé le responsable de la fonction formation sur sa propre fonction, ses missions ainsi que l'évolution de la formation.

D'autre part le questionnaire est composé de 36 questions fermes, il traite le sujet de la formation et de huit questions ouvertes où il a été laissé un espace libre aux employés pour exprimer leurs avis sur les points forts et les suggestions d'améliorer la Formation que ce soit en Entreprise, Hors Entreprise ou à l'Etranger.

Le résultat de la recherche :

A partir des résultats obtenus, elle a avancé ce qui suit :

- La majorité des agents Formés ont été satisfaits sur tous les plans.
- Quelques imperfections auxquels il faut remédier.

En effet, sur le plan d'identification de besoin de Formation, il est apparu en considération les propres souhaits de l'agent exprimés sur la fiche d'appréciation, néanmoins l'identification des besoins de Formation par le supérieur était toujours juste et convenable au besoin réel de formation, constat confirmé par les Formés eux-mêmes lors de nos entretiens et les réponses collectées par le biais du questionnaire où tous les Formés étaient satisfaits de la Formation.

C'est cette dernière qui les a aidés ou permis d'acquérir des connaissances et perfectionner leurs qualifications Professionnelles et a mieux maîtriser leurs tâches et objectifs.

CHAPITRE 6 : Les Etudes Antérieures

Impact de la Formation sur les performances des agents Formés reste Satisfaisant. Réponse confirmée par le chef de département et le chef de service de formation, car ils sont devenus plus performants et qualifiés. Ces agents sont généralement ceux qui possèdent un niveau d'instruction élevé. Cette première catégorie a eu la chance de découvrir l'importance de la Formation pour l'épanouissement de l'agent, et à la pleine utilisation de ses capacités en tant que facteur productif et en tant que citoyen au sein de la collectivité.

Il y a aussi une deuxième catégorie pour qui la Formation n'a rien pu apporter. Cette catégorie comprend ceux qui ont un niveau d'instruction jugé moins élevé ou faible, ils sont démotivés.

Ils sont gagnés et/ou envahis par le sentiment d'infériorité et d'être délaissés par le service Formation du Complexe, elle ne viserait qu'à élever la prime de rendement collective.

La formation des agents et/ou cadres de l'entreprise est souvent synonyme de rentabilité quand ces derniers sont utilisés à bon escient.

A ce titre, la formation agents et/ou cadres au sein et/ou hors entreprise se traduit par :

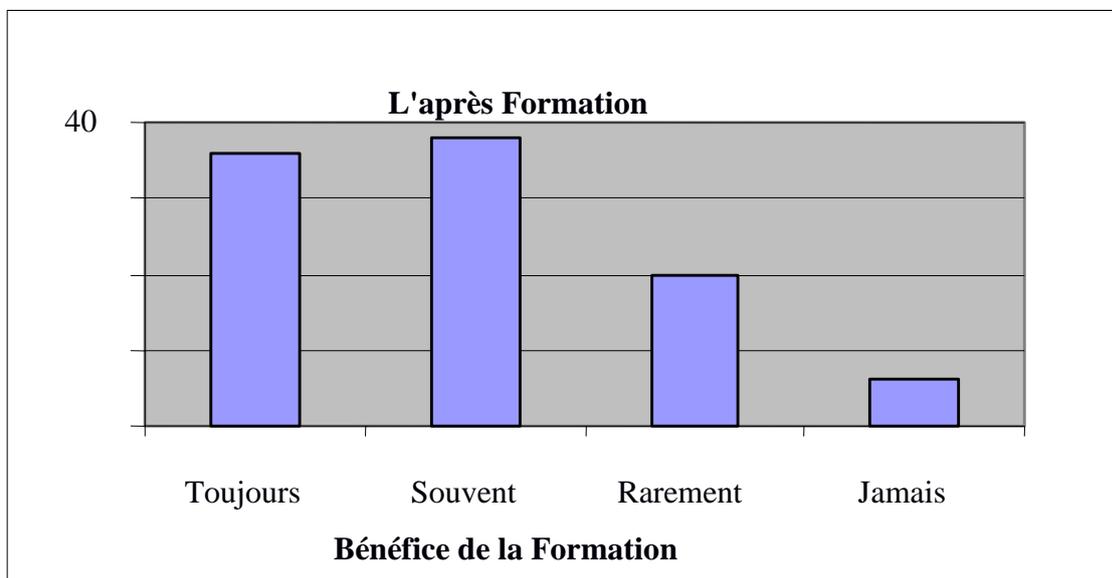
- Maîtrise de l'outil de production
- Moderniser l'outil de production et l'adapter, si cela est permis, aux exigences de l'heure.
- Un encadrement et exécutants qualifiés et performants
- Collecte et maîtrise de l'information qui permet la rapidité de l'intervention ainsi qu'assurer l'efficacité. Gagner du temps.
- Amélioration tant qualitative que quantitatives de la production et/ou de la prestation de service.
- Transfert du savoir-faire et des nouvelles connaissances par le formé par des professionnels aux autres de son entreprise. Ce qui permet souvent de former cadres et agents de l'entreprise par celui qui vient d'être formé. Le formé se transforme en formateur.

Question 15 : Les formations vous ont-elles aidés à acquérir des connaissances et perfectionner vos qualifications professionnelles ?

Tableau 15 : L'après formation

Résultats	Fréquence	Total
Toujours	18	36 %
Souvent	19	38 %
Rarement	10	20 %
Jamais	3	6 %
Total	50	100 %

Graphique relatif N° 15



Commentaire du Tableau 15 :

Vue que les agents formés trouvent une satisfaction de la formation suivie (question précédentes) ceci les aides à perfectionner leurs qualifications professionnelles soit un taux de 74% partagé entre ceux qui trouvent que la formation suivie les as toujours aidés à acquérir

CHAPITRE 6 : Les Etudes Antérieures

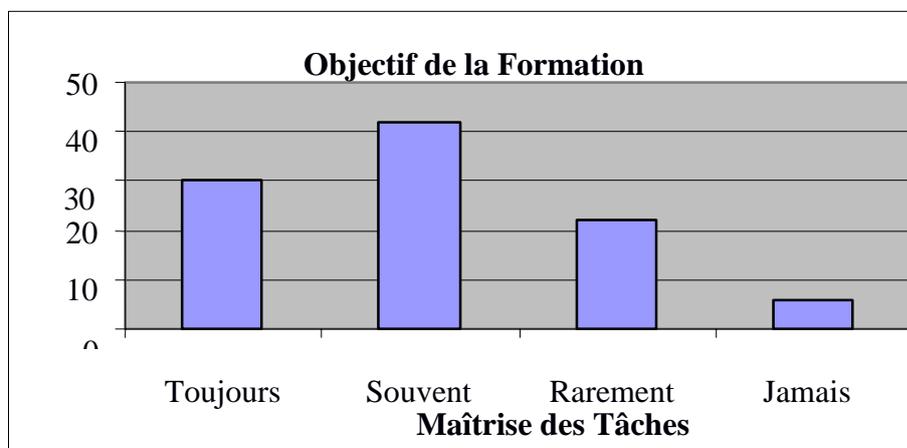
des connaissances et perfectionner leurs qualification professionnelles d'un taux de 36%, et 38%, pour ceux qu'ils les a souvent aidés.

Question 16 : La formation vous a-t-elle permis de mieux maîtriser vos tâches ou objectifs ?

Tableau 16 : L'importance de la formation

Résultats	Fréquence	Total
Toujours	15	30 %
Souvent	21	42 %
Rarement	11	22 %
Jamais	3	6 %
Total	50	100 %

Graphique relatif N° 16



Commentaire du tableau 16 :

La formation qui aide à acquérir des connaissances et perfectionner les qualifications professionnelles des agents, permettre de mieux maîtriser les tâches où objectifs, où enregistre un taux de 42% des réponses qui trouvent que souvent la formation les a permis de Mieux maîtriser les tâches de sa spécialité.

VI.3 Étude antérieure 02 : - *Lafarge Algérie*-

Cette étude est intitulée « *L'évaluation de la formation professionnelle continue en entreprise algérienne cas de - Lafarge Algérie* ». Elle a été réalisée par **Mme. Emtir Fatima Zohra** à l'Université D'ORAN en 2013-2014. En vue de l'obtention du diplôme Magister en Management option : Stratégie

L'auteur de cette recherche a effectué une enquête de terrain au sein d'une entreprise multinationale nommée Lafarge Algérie, auprès d'une population composée de 35 salariés « cadre » ce qui constitue environ (92%) des cadres (38 personnes) et (5%) de la population totale de Lafarge qui est estimée à environ 591 personnes.

Leur problématique était formulée autour d'une question principale qui est « Comment évaluer les effets induits de la FPC ? Quels sont les techniques, les outils et les méthodes ? »

Cette étude porte sur l'évaluation de la formation professionnelle, particulièrement sur les outils et les méthodes. Son objectif est d'obtenir des informations ou d'opinions de la part du manager sur la démarche et la conception de programmes de formation et leur pratique en matière d'évaluation.

Il est ainsi intéressant :

- de rassembler des traces d'outils utilisés.
- De connaître l'impact des formations sur les connaissances, les compétences et les performances de l'entreprise.

De ce fait l'objectif principal de cette étude est celui de l'identification des pratiques d'évaluation des formations au niveau de Lafarge, où il est intéressant de déterminer les résultats de la formation à évaluer, les raisons de cette évaluation ainsi que ses méthodes et ses outils.

Pour développer ce thème et répondre à sa question, elle a proposé énoncé deux hypothèses qui s'articulent comme suite :

- La formation est un moyen de développement de compétences.
- L'évaluation est une condition qui fera l'objet de mesurer le retour sur

l'investissement formation. à l'aide des méthodes et des outils.

Afin de faciliter la collecte des données, il est intéressant, de s'outiller par des instruments, permettant la bonne exploitation du terrain d'investigation.

Cette étude a été centrée autour de deux axes principaux : la formation et celui d'évaluation. En effet, cette étude a été accompagnée d'un vaste effort d'observation permet de dégager aussi bien les déterminants de la formation et précisément lesquels sont relatifs à l'évaluation.

-Pour atteindre l'objet de l'étude, elle a procédé par un sondage d'opinion comme technique de recherche. En effet la recherche documentaire seule ou encore l'observation directe n'offrirait pas la possibilité de saisir dans sa globalité l'importance de la démarche d'évaluation.

De plus, cette technique semble être la mieux indiquée pour cette étude parce qu'elle permet d'avoir de manière plus efficiente le système d'évaluation au niveau de Lafarge à travers l'avis des personnes concernées.

Les entretiens individuels (interviews):

Ils permettent de faire ressortir des faits particuliers, ils prennent plus de temps que les questionnaires, mais ils constituent le moyen le plus rapide pour la recherche d'informations.

Puisque ces interviews sont administrées en face à face, ils donnent la possibilité d'approfondir certaines réponses des interviewés par des relances et de les recentrer pour qu'ils ne peuvent s'éloigner du sujet abordé. (Une partie d'enquête a été réalisée à partir des interviews des témoignages sur la formation et son évaluation).

Questionnaire :

L'avantage de cet outil, c'est qu'il nécessite moins de temps que les entretiens, mais le risque à combler pour cette méthode est que certaine réponse ne sont pas fiable, car les concernés peuvent se limiter à cocher sur des réponses lesquelles ne les comprennent même pas.

Afin de répondre à ces questionnements, le travail est repartit en trois chapitres complémentaires ;

Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la formation professionnelle continue(FPC)

Ce chapitre est consacré au cadre conceptuel et juridique de la FPC, son évolution selon la législation Algérienne, ses objectifs et ses enjeux. Ainsi qu'il expose la structure de la FPC compte tenue la politique de formation, le plan de cette formation et la référentialisation.

Chapitre 2 : L'évaluation de la formation professionnelle continue.

Dans ce chapitre, il est nécessaire, d'aborder les différentes évolutions de la démarche d'évaluation de la FPC ainsi que son cadre théorique. Et par la suite une présentation de la démarche globale d'évaluation et ses éléments clé: les niveaux, les méthodes, les outils et le processus général. Et enfin, il est utile, de déterminer les apports et les limites de cette évaluation.

Chapitre 3 : les pratiques d'évaluation en entreprise algérienne-Cas de LAFARGE-

Ce chapitre traite la réalité des pratiques d'évaluation, et il est choisit comme un champ d'investigation la société LAFARGE, dont il est important, de tirer la réalité de la démarche d'évaluation et ses pratiques, à partir des résultats d'enquête réalisée au niveau de la société.

CHAPITRE 6 : Les Etudes Antérieures

Les données récoltées par leur questionnaire : (qui sont en relation avec notre thème)

Tableau 13 : Ciment Blanc

Produit Année	Ciment blanc
2010	400051 tonnes
2011	356883 tonnes
2012	447000 tonnes

Figure 5: L'évolution de la production du ciment blanc

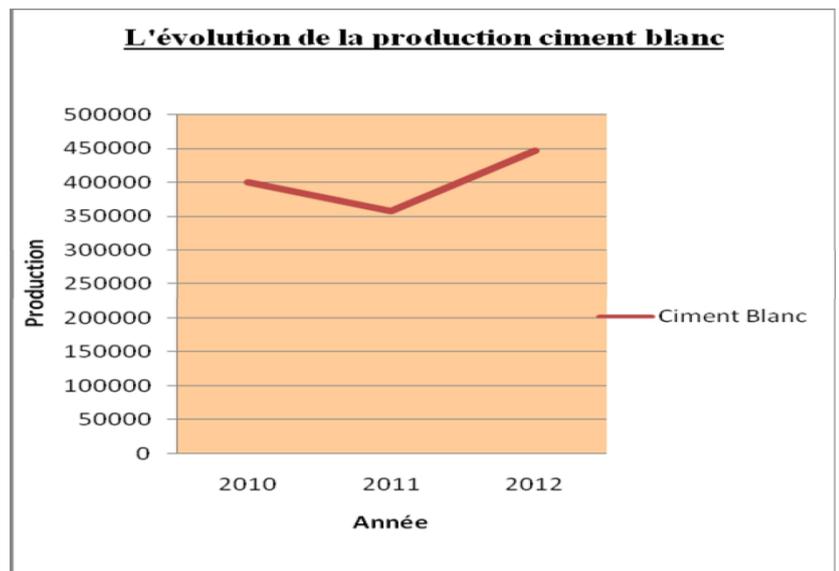
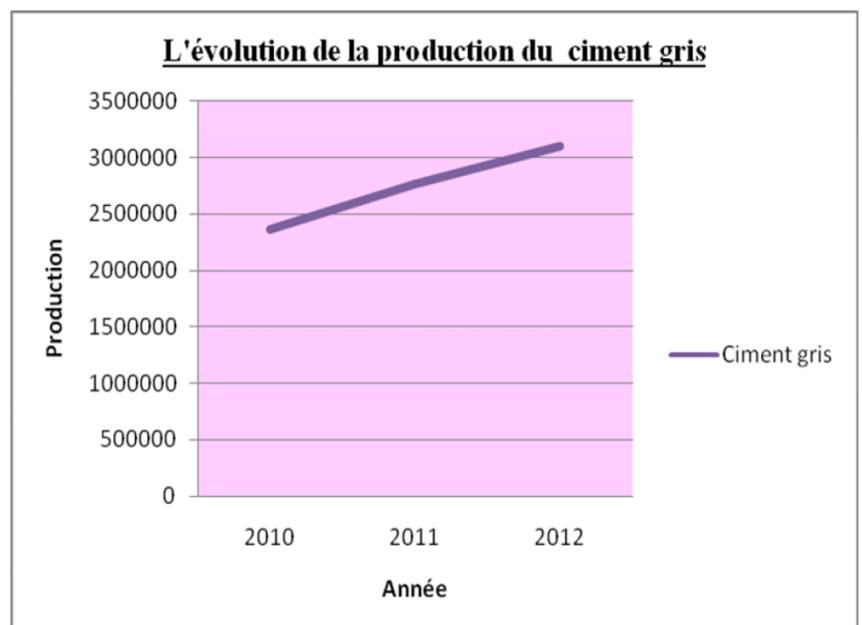


Tableau 14: Ciment Gris

Produit Année	Ciment Gris
2010	2359361 tonnes
2011	2763350 tonnes
2012	3098520 tonnes

Figure 6: L'évolution de la production du ciment gris



Analyse et interprétation des données

Il est remarquable que, L'entreprise avait eu une chute de production du ciment blanc pendant l'année 2011 ; Le directeur de production affirme que, cela se traduit par un seul obstacle, est celui de la commercialisation du produit, ce qui entrave l'opération d'expédition. tandis qu'une forte augmentation a été remarquée pour le deuxième produit celui du ciment gris dans la même année.

En 2010, un programme a été lancé nommé « kafaât » ; lequel son but principal était le développement des compétences techniques et managériales. Ses programmes de formation ont été organisés afin d'avoir un impact rapide à court terme et garantir une efficacité et une performance globale dans le long terme.

C'est dans ce contexte, et à partir du développement de ce programme qui a touché la grande majorité des employés en 2011 jusqu'à 2012, notamment ceux des ateliers, que la société a atteint son objectif fixé chaque année pour les deux lignes.

À cet égard, on peut dire que la formation professionnelle a été un élément efficace pour

- ❖ Développer et acquérir des nouvelles compétences d'un côté et de l'autre
- ❖ Les améliorations et les augmentations effectuées dans la production. Et du par l'application et du suivi quotidien des compétences

Le résultat de la recherche

Chez Lafarge, il ressort que, la formation constitue un enjeu majeur et prend de plus en plus d'autonomie et participent à l'orientation de la politique de la gestion des ressources humaines au sein du groupe.

En effet, la formation permet de créer des compétences dans toutes leurs dimensions : savoirs, savoir-faire et savoir-être. Dont, les salariés bénéficiant d'une formation accèdent à plus de connaissances dans les domaines; Des savoirs nouveaux actualisés et utiles sont souvent acquis via la formation. Il en est aussi de savoir-faire, puisque les salariés de retour de leurs formations, parviennent toujours à avoir plus de maîtrise de leurs tâches respectives et à améliorer leurs prestations individuelles et collectives.

L'impact de la formation sur la production

Les responsables de Lafarge affirment que le progrès achevés dans les deux catégories du ciment reflète aux compétences actuelles au sein du groupe. En effet l'efficacité de ces compétences se traduit par les méthodes rigoureuses du suivi de leur coach pour améliorer les méthodes de production.

Et selon le manager training production « S.Didier-Laurent », la production augmente tant qu'on a de la main d'œuvre qualifiée qui maîtrise efficacement les méthodes de travail sans ignorer d'autres facteurs intégrants au progrès au niveau de la production. Et cela se traduit par les évolutions constatées au niveau de l'entreprise.

L'évolution de la production :

Selon les informations tirées du service d'exploitation, la production a été évoluée positivement pendant les trois dernières années, une période d'application du programme « kafaât » marquée par un fort développement des compétences, lequel a eu une influence directe sur la production. Et d'après le responsable du service, chaque objectif fixé a été atteint en fin des trois années (2010.2011.2012).

L'impact d'évaluation sur le rendement:

L'installation du service cellule du jour à renforcer l'efficacité des compétences acquises, et l'impact de ce suivi pour l'opérateur de la salle de contrôle :

- ❖ Possède les connaissances techniques nécessaires pour effectuer son travail.
- ❖ Effectue correctement les activités reliées à son travail.
- ❖ Répond aux exigences relatives à la qualité de travail à effectuer.
- ❖ Maintient un rendement constant et utilise son temps efficacement.
- ❖ Veille au bon fonctionnement et à l'entretien de son équipement.
- ❖ Travaille de manière sécuritaire et applique les normes de sécurité.

L'impact d'évaluation sur la qualité :

Les responsables du service qualité affirment que l'employé chez Lafarge suit les normes standards internationales de la qualité de produit (des conditions rigoureuses). Sauf que l'évaluation des apprenants et leur suivi alimente :

- ❖ Le respect des procédures et des méthodes de travail,
- ❖ Rencontre les exigences et les spécifications du produit.

Il est nécessaire à l'employé de veiller sur ces éléments afin de garder la meilleure qualité du produit, notamment si la qualité est parmi les grands axes lesquels Lafarge sert à le garantir.

L'impact d'évaluation sur le chiffre d'affaire :

Le DRH de Lafarge, indique que l'impact sur le chiffre d'affaire s'observe dans la consécration du pourcentage de la formation de la masse salariale chaque année. En effet cette année le groupe a atteint les 5% de la masse salariale et cela se traduit par l'évolution positive du chiffre d'affaire.

D'après les responsables, le chiffre d'affaire est en évolution positive, et cela se traduit par le progrès enregistré dans la production.

D'une manière générale on constate que l'élément clé de tous ces indicateurs est l'élément humain. C'est-à-dire si l'employé a bien acquis. Il s'évolue systématiquement dans son environnement de travail, en améliorant ses méthodes et sa qualité de travail, enfin sa productivité. Et plus précisément un renforcement de la performance individuelle et globale de l'entreprise.

Alors ,la formation pour les dirigeants du groupe Lafarge constitue un élément essentiel qui leur permet d'assurer une qualité dans les méthodes de travail et la productivité, ainsi que pour garantir la performance et l'efficacité dans toutes les usines de Lafarge.

VI.4 Étude antérieure n 03 : SARL IFRI

Cette étude est intitulée « *Le rôle de la formation au sein de l'entreprise Cas pratique : SARL IFRI* » Elle a été réalisée par **Mr NOURI Syphax** et **Mr TAMAZOUZT Ferdjellah** à l'UNIVERSITE Abderrahmane Mira de Bejaia promotion juin 2014. En vue de l'obtention de leurs diplômes de Master en sociologie Option : Sociologie de Travail et des Ressources Humaines

Les auteurs de cette recherche ont effectué une enquête de terrain au sein de l'entreprise **SARL IFRI**, auprès d'une population composée de 80 salariés de différentes catégories socioprofessionnelles de l'entreprise « IFRI », qui ont effectués des formations durant l'année en cours,

Leur problématique est formulée autour d'une question principale qui est :

« Comment cette entreprise fait face à l'innovation technologique et à la concurrence des autres sociétés et les procédures qu'elle suit pour faire des bénéfices et avoir un meilleur statut national »

Cette question principale sera traitée en répondant à trois questions secondaires qui sont :

1-qu'elle est le rôle attribué à la formation au sein de l'entreprise « IFRI » ?

2-est-ce que l'entreprise donne de l'importance à la formation ?

3-qu'elle est l'impact de la formation sur le rendement et l'adaptation aux nouvelles technologies ?

Cette recherche avait pour objectif l'étude de rôle de la formation au sein de l'entreprise IFRI qui est une entreprise privée spécialisée dans le domaine des boissons divers, à travers laquelle ils visent principalement à savoir quel est son impact dans le développement de l'entreprise, afin de comprendre son rôle dans le processus de changement

CHAPITRE 6 : Les Etudes Antérieures

Pour développer ce thème et répondre à leurs questions ils ont proposé deux hypothèses qui s'articulent comme suite :

➤ Hypothèse 1 :

L'entreprise accorde une grande importance à la formation.

➤ Hypothèse 2 :

La formation induit un bon rendement et adaptation des salariés aux innovations technologiques

Le travail est devisé en deux grandes parties. Une partie théorique qui se compose de 3 chapitre et une partie pratique qui est reparti en 2 chapitres, au totale 5 chapitres complémentaires qui sont comme suite

La partie théorique : cette partie est devisé en trois chapitres ;

1. ***Le premier chapitre*** : représente le cadre méthodologique de la recherche.
2. ***Le deuxième chapitre*** : représente des généralités sur la formation.
3. ***Le troisième chapitre*** : représente l'innovation technologique et le rendement au travail des salariés au sein de l'organisation, qui se devise en deux sections :
 - *La première section* : représente l'innovation technologique.
 - *La deuxième section* : représente le rendement.

La deuxième partie : partie pratique devise en deux chapitre ;

4. ***Le quatrième chapitre*** : représente la présentation de l'organisme d'accueil «IFRI».
5. ***Le cinquième chapitre*** : représente l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus.

Cette recherche s'inscrit dans une démarche quantitative, elle permet la description et l'explication de phénomène étudié afin de vérifier les hypothèses, des questionnaires ont été distribué pour collecter le maximum de données pour faire émergé les rapports de corrélation entre les variables des hypothèses pour les confirmer ou de les infirmer.

Pour mieux cerner l'objet de leur étude, ils ont utilisé les techniques suivantes :

a. L'observation :

Considéré comme technique de recherche, qui consiste à donner l'importance, accordée une attention, orientée sa sensation vers un phénomène ou un groupe de phénomènes pour découvrir ses qualités et caractéristiques, afin d'arriver à acquérir de nouvelles connaissances. L'observation est : « une constatation d'un fait à l'aide de moyens d'investigation appropriés ; l'observation peut être directe ou indirecte, qualitative ou quantitative, effectuée sur le terrain ou en laboratoire. » D'après Maurice ANGERS l'observation est : « une technique directe d'investigation scientifique utilisée habituellement auprès d'un groupe, qui permet d'observer et de constater d'une façon non directe des faits Particuliers. »

b. Le questionnaire :

La nature de notre thème et celle de notre population d'enquête nous ont incités à utiliser comme technique de recherche le questionnaire. Ce dernier peut s'appliquer au grand nombre d'enquêtés, dans sa version sondage en particulier, tous les types et sortes d'échantillonnage peuvent être utilisés. On a utilisé le questionnaire comme technique de recherche qui nous permettra de synthétiser les résultats obtenus afin d'atteindre notre objectif prescrit, il a pour fonction : « de donner à la recherche une extension plus grande et de vérifier statistiquement jusqu'à quel point généralisable, les informations et les hypothèses préalablement constituées »

c-La pré-enquête :

Durant le déroulement de notre recherche, nous avons établi une pré-enquête, qui est une étape très importante durant notre étude, qui nous a permis de mieux connaître le terrain d'investigation. On a enquêté sur les salariés de l'entreprise « IFRI » qui ont suivi des formations. Afin de connaître et savoir les objectifs et les raisons de ces dernières et enfin découvrir le rôle que la formation joue au sein de l'entreprise.

Le résultat de la recherche :

Première hypothèse :

L'analyse des résultats, leur a permis de dégager une idée générale sur l'objectif de leur recherche.

En ce que concerne leur première hypothèse, sur l'importance que l'entreprise « IFRI » accorde à la formation.

L'entreprise « IFRI » organise des actions de formation d'une manière régulière, permettant à chaque salarié de bénéficier d'une formation quel que soit son poste occupé ou son niveau d'instruction.

Ils ont constaté que la plupart des salariés qui ont suivi des formations sont satisfaits du contenu de la formation et des connaissances acquises avec un pourcentage de 57,69%.

Ils ont aussi remarqué que 86,53% affirment que la formation contribue aux développements des compétences des salariés et elle est bénéfique pour eux lors de l'exécution de leurs tâches confiées par l'entreprise avec un pourcentage de 84,61%.

Les résultats obtenus montrent que l'entreprise « IFRI » donne une priorité à la formation avec le pourcentage de 69,23% des salariées qui l'affirment, d'ailleurs le besoin de formation est désigné par l'entreprise avec 73,07% et la majorité des salariées disent que le rôle que joue la formation au sein de l'entreprise est très important avec 50% et 42,30% disent qu'elle est importante ,

Ils ont conclu que l'entreprise « IFRI » accorde une place importante à la formation de ses salariés, afin de leur transmettre de nouvelles connaissances dans les différents domaines et développer leurs compétences dans le travail et pour qu'ils puissent affronter les évolutions de l'environnement socioprofessionnel.

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

La deuxième hypothèse :

Leur deuxième hypothèse qui consiste : la formation induit un bon rendement et adaptation aux innovations technologiques.

Ils ont constaté que l'entreprise « IFRI » investit dans les nouvelles technologies, et elle suit les progrès techniques pour préserver sa place sur le marché et satisfaire ses clients.

D'après les résultats obtenus, ils ont remarqué que la formation facilite aux salariés l'adaptation aux nouvelles technologies et leur permet de changer leurs attitudes au travail. La plupart des salariés confirment que la formation est un moyen d'adaptation, avec un pourcentage de 84,61%, de même que les salariés après avoir bénéficié de formation, sentent qu'ils sont plus efficaces qu'avant, soit 76 %.

D'après leur analyse, nous avons constaté que la formation reste toujours un outil d'ajustement et de mise à niveau du personnel de l'entreprise, qui consiste en l'acquisition de nouvelles connaissances et aptitudes.

Conclusion générale

A partir de l'instant où l'entreprise a découvert que la variable ressource humaine est incontournable, il s'est posé le problème de la performance.

Cette dernière est à prendre en considération en élaborant des projet de changement et de modernisation technologique, économique et managériale. Ce problème de performance ne peut être résolue que par le biais d'une formation efficace.

En effet, dans le passé, les organisations engageaient ou donnaient des promotions à des personnes qui s'intégraient parfaitement dans la tâche pour laquelle il est engagé. Aujourd'hui, avec les changements fréquents et significatifs qui surviennent dans l'univers de la gestion, autant que dans celui de la technique, les organisations offrent de plus en plus une gamme de programmes de formation pour s'assurer de l'adéquation entre les habiletés des personnes et les exigences des emplois.

De ce fait, le modèle de formation doit tenir compte de deux catégories de résultats : les acquis (connaissances, habiletés et attitudes) et leur rétention et le transfert des acquis dans le milieu de travail et leur maintien.

En effet, le profil des formés est constitué de l'ensemble de leurs connaissances, de leurs habiletés, de leurs attitudes ainsi que de leur motivation à apprendre. Ce profil est important parce qu'il permet de déterminer le besoin ou non de formation, il permet d'élaborer un programme adéquat de formation et de fixer des résultats attendus. Le profil d'un formé détermine le besoin ou non de formation. Si une personne est suffisamment qualifiée pour un poste particulier, elle n'a pas besoin de formation supplémentaire.

Par ailleurs, il n'est pas rare que les individus démontrant les meilleures performances se retrouvent dans des programmes de formation conçus pour un groupe d'employé moins performants. Le programme de formation ne correspond pas toujours au profil du formé. Une bonne connaissance de ce profit permettra d'élaborer des programmes de formation adaptés. Un formateur, qui fait face à des individus qui considèrent que le programme de formation est inadéquat, aura fort à faire pour motiver le groupe. Il devra concentrer ses premiers efforts sur la motivation des participants à la formation. Les formés sont directement responsables des résultats de la formation par leur compétence individuelle mais aussi par leur motivation.

Bien qu'un programme bien élaboré et le support adéquat dans l'environnement de travail soient des éléments importants à la réussite de l'opération, la bonne connaissance du profil du l'agent à former demeure un élément déterminant.

De ce fait, le succès d'un programme de formation est aléatoire lorsque le profil est méconnu. Les participants motivés chercheront les outils adéquats pour améliorer leur performance. Jusqu'à ce que l'importance de la formation soit intégrée dans le système de valeurs de l'individu, il apprendra peu et les résultats seront peu définitifs.

Les programmes de formation n'amènent pas uniquement de nouvelles connaissances, mais produisent des résultats remarquables aussi sur les facteurs humains que sont la satisfaction, la confiance en soi, la capacité de travailler en équipe, et l'amélioration de la compétence. Un programme ayant des objectifs précis pourra communiquer et développer de nouvelles habilités ou modifier des attitudes, mais il pourra en plus motiver les employés à améliorer leur compétence.

Cependant, lorsque l'information est considérée comme suffisamment fiable, l'interprétation des résultats peuvent commencer. Elle consiste tout d'abord à juger du caractère satisfaisant ou non satisfaisant des résultats obtenus.

A cet effet, les gains résultants de la formation se résument dans l'effort fourni par l'employeur formé où il est mieux préparé à aider l'organisme à atteindre ses objectifs. C'est ainsi qu'il est plus productif, il est davantage motivé, l'employé bien formé exige moins de supervision, il est en mesure de gérer et d'améliorer les nouveaux programmes et l'organisme réussit mieux à attirer des employés et les fidéliser.

Par ailleurs, nos hypothèses de recherche selon laquelle la bonne identification des besoins en matière de Formation est le résultat de la satisfaction des agents Formés et l'impact de la Formation qui dépend de l'évaluation et la validation de la Formation sont vérifiées, puisque notre enquête nous a permis de respecter les principes opérationnels de bases, de la définition des objectifs et l'identification des besoins aux évaluation des résultats.

La liste bibliographique :

La liste bibliographique :

Les ouvrages :

- ANGERS Maurice, « *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines* », Edition Casbah, Alger, 1997
- ANDRE Guittet, « *développer les compétences* », 2^{eme} édition ESF, 1998
- ALAIN MEIGNANT, « *Manager la formation* », édite liaisons, Paris, 2006
- Alvin TOFFLER, *S'adapter ou périr, l'entreprise face au choc du futur (adaptive corporation)*, Edition Denoël, 1986, Paris.
- ABDELAZIZ DALI « *la gestion des ressources humaines en Algérie* », édition Vuibert Paris 2003
- BEAUDOUX Etienne, DOUXCHAMPS Francis, Marie-Christine « *Cheminement d'une action de développement : de l'identification à l'évaluation* » L'Harmattan, 1992, Paris.
- CLAUDE LEVY LEBOYEUR, « *La gestion des compétences, éditions d'organisation* », Paris, 1996
- CECILE DEJOUX, « *Gestion des compétences et GEPEC* », Dunod, Paris, 2008
- CHRISTIAN BATAL, « *La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Organisation* », Paris, 1996
- CARLOTTO NATHALIE, « *concevoir une formation en entreprise* », Dunod, paris, 2003
- CITEAU JEAN PIERRE. P, « *Gestion des ressources humaines* », édition Masson, Paris 1992
- DANIEL PERMARTIN, « *Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ?* », Éditions management société, Paris, 1999
- DJANKAI AMEZIANE, « *guide pratique en formation professionnelle* ». Éditions Houma imprimé 2003
- ELIE COHEN « *Dictionnaire de gestion* », édition Casbah, Alger, 1998
- ERIC CAMPOY, et autres, « *gestion et ressource humain* », Edition Pearson Education, France, 2008
- GANTER-COUDREC Martine et BORDERES Charles, « *évaluation des services et gestion* », Editions CEDIP, Paris, 2004,
- GUY LE BOTERF, « *Construire les compétences individuelles et collectives, agir et réussir avec compétence* », éditions d'organisation, Paris, 2010,

- G. LE BOTERF, « *De la compétence, essai sur un attracteur étrange* », éditions d'organisation, Paris, 1994,
- GRUY LE BOTER « *l'ingénierie et l'évaluation de formation* » édition organisation, Paris, 1993,
- GRAWITZ MADELEINE, « *Méthodes des sciences sociales* », 4e édition, Dalloz, Paris, 1979,
- GRAWITZ Madeleine « *lexique des sciences sociales* », édition Dalloz, Paris, 2001
- HENRY TRUCHY. cité par CRUZEN, « *Cours d'économie politique* », 4ème éd. Wes+ mael Charlier, Bruxelles, 1970
- JEAN YVE BUCK, « *Le management des connaissances et de compétences en pratique* », éditions d'organisation, Paris, 2003,
- JEAN MARIE PERETTI « *Ressources humaines et gestion des personnes* », 6^{ème} édition, édition Vuibert. France 2007
- JEAN MARIE PERETTI, « *ressources humaines* », 11^{ém} édition Vuibert, 2009,
- JEAN MARIE PERETTI, « *Gestion des Ressources Humaines* », édition Vuibert , Paris , 2004
- JACQUES SOYER, « *Fonction formation* », Editions d'Organisation, paris.1998.
- Kirkpatrick D.L. and Kirkpatrick J.D. « *Evaluating Training Programs: The Four Levels* », 3rd edition ,BerrettKoehler,San Francisco, CA,2006,
- LAETITIA LETHIELLEUX, « *L'essentiel de la gestion des ressources humaines* », L'Extension, 5eme édition, Paris, 2012
- LOU VAN BEIRENDONCK, « *Management des competences* », De Boeck, Bruxelles, 2004.
- LAURENT BELANGER , ANDRE PETIT, JEAN LOUIS BERGERAN « *Gestion de ressources humaine, une approche globale et intégrée.* » Gitan Morin éditeur Québec, 1983
- LAUBET (D.B) Jean Louis, « *Initiation aux méthodes de recherche en sociales* », L'Harmattan Paris, 2000.
- Mary Joe HATCH, *Organisation theory, Modern symbolic and postmodern perspectives*, 1997.
- Michel DRANOT JRT, *Leçon d'histoire sur l'entreprise de l'antiquité à nos jours*, PUF, Paris, 2002.

- MUSENGA TSHIMPANGILA, Notes du Cours de Marketing Management, 1^{ère} Licence Gestion Commerciale, UNIKIN, Année académique 2005-2006.
- MUSENGA TSHIMPANGILA, Notes du Cours de Marketing Stratégique, 2^{ème} Licence Gestion Commerciale, UNIKIN, Année Académique 2006-2007.
- 13. MUSENGA TSHIMPANGILA, Hand Out du Cours de Politique d'entreprises
- MAURY G. et MULL, «*Economie et organisation de l'entreprise* » , tome I, éd. Foucher, Paris, 1980
- M SONNTAG« *Développer et intégrer la formation en entreprise.* » Edition liaison, 1994
- MICHEL BARTHOD, Daniel Pernin et autre, « *développement des compétences et stratégies de l'entreprise* », édition d'organisation ,paris,1987.
- N'da Paul. « *Méthodologie de la recherche, de la problématique à la discussion des résultats* », Editions Universitaires de Côte d'Ivoire, Abidjan, 2002,
- PHILIPPE ZARIFIAN « *Objectif compétence pour une nouvelle logique* » Paris, Editions Liaisons, 1999
- PHILIPPE ERAY « *précis de développement des compétences concilier formation et organisation* » édition .liaison, Paris, 1999
- PHILIPPE CARRE et Pierre Caspar, « *Traité des sciences et des technique de la formation* », dunod 2eme édition, paris, 2004,
- SYLVIE Faisandier & J.Soyer, « *Fonction formation* », 4^{ème} édition, Eyrolles, édition d'Organisation. France 2006
- SOLVEIG FERNAGU OUDET, « *Organisation du travail et développement des compétences ; construire la professionnalisation* » préface de MICHEL DEVELAY, édition l'Harmattan, paris, 2006,
- SEKIOU, Lakhdar, « *gestion des personnel* », les éditions d'organisation Paris 1986
- SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERRETTI, ALIS , CHEVALIER « *La gestion des ressources humaine* », 2 ème edition, De boeck, PARIS, 2004
- THIERRY ARDOUIN, « *Ingénierie de la formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, évaluer.* » 2 eme édition, Dunod, 2006

Les mémoires :

- ANDOME SARAH « *la contribution de la formation dans la performance de l'entreprise : cas de l'entreprise SOBRAGA* », l'université de Mouloud Mammeri , Tizi ouzou
- Alain Dunberry& Céline.Péchar, « *l'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspective* », CIRDEP, Février.2007.
- Emtir Fatima Zohra « *L'évaluation de la formation professionnelle continue en entreprise algérienne*», Université d'Oran.2013-2014
- Gédéon MANGA OKENGE. « *Impact de la formation professionnelle sur l'efficacité de l'entreprise* », Université protestante au Congo - Licence 2006
- Mebarki, « *impact de la formation dans le développement des salariés* », Mémoire de magister en sociologie, université A. Mira. béjaia, 2010, p.45.
- MEKSEM Amine « *La formation, un outil de développement des compétences et de réalisation des objectifs des entreprises publiques algériennes. Cas de (ENIEM).*», l'université de Mouloud Mammeri , Tizi ouzou. 2014-2015

Les sites web et PDF et autres :

- www.onefd.edu.dz Office National de l'Enseignement et de la Formation à Distance
- www.ons.dz office national des statistiques
- www.ambafrance.fr. la fiche signalétique « formation professionnelle en Algérie » de la mission économique de l'ambassade de France à Alger.
- www.mesrs.dz ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.
- www.Education.gov.dz ministère de l'éducation national
- www.OCEMO.org Rapport commandité par l'OCEMO dans le cadre du programme Méditerranée Nouvelle Chance (MedNC) « Formation et emploi des jeunes dans les pays méditerranéens » système d'éducation et de formation : Algérie
- www.etf.europa.eu work-based_learning_algeria_fr.pdf, « LA FORMATION EN MILIEU PROFESSIONNEL EN ALGÉRIE », Projet de rapport réalisé pour la Fondation européenne pour la formation par Mongi Bedoui, expert en formation emploi, avril 2018.
- www.technocompetences.qc.ca /pdf/service/guide_RH_complet.pdf
- www.formation-professionnelle-maroc.com. « La formation continue, ses enjeux pour l'entreprise et ses objectifs », Formation recrutement GRH ALTITUDE.

- file:///C:/Users/PC/Desktop/Besoin_formation.pdf
- <http://www.tissot-formation.fr/l-identification-des-besoins-en-formation-23759/>
- <https://www.davidvellut.com/analyser-les-besoins-en-formation/>
- Le programme MEDA constituait le cadre financier principal de la coopération de l'Union européenne avec les pays méditerranéens, dans le cadre du partenariat euro-méditerranéen
- www.etf.europa.eu/MED_CVET_Algeria_03_FR.pdf. Le décret exécutif n° 98-355 du 10 novembre 1998. Cité par un document de la fondation européenne pour la formation, « Accent sur les dispositifs de la formation continue en Algérie », édition ETF, 2003.
- *Association Française de Normalisation (AFNOR)*. « Normes AFNOR de la formation professionnelle », 1992/1994.
- www.IgF_M2.pdf J.L.Faure, « ingénierie de formation, » cours Master2 professionnel de science de l'Éducation ,CNED-Université Lyon 2-Université de Rouen.
- www.Cedip.gouv.fr.pdf Guide de référence de la formation, Direction du Personnel des Services et de la Modernisation, Juin 2004.
- CHRISTOPHE TOUMSIN, « *La formation en entreprise : enjeux et stratégies* », in 2^{eme} passerelle a Horaire dessalle, management international, 2005
- MOHAMED MATMATI, DIETER SCHMIDT, « auto diagnostic des ressources humaines avec les tic », in Personnel, revue N°34, 2002,
- SYLVAIN CLEMENT, HERVE BOUGAULT, EWA FILIPIAK, « Les mécanismes de financement de la formation professionnelle : Algérie, Maroc, Sénégal, Tunisie », document n : 14 de l'agence française du développement, édition Magellan&Cie, paris, 2005.
- RWIGAMBA, B., Notes de cours de la méthodologie de la recherche (cycle de licence).ULK, Kigali, 2001
- VERHULST A. Cours d'Economie de l'entreprise, C.R.P, Kinshasa, 1984,
- Pdf Extrait de: Georges Granai, Techniques de l'enquête sociologique, in George Gurvitch, Traité de sociologie, tome premier. Paris, Presses Universitaires de France, 1967,
- AMRI MOUSSAOUI, « Le système de formation dans le développement des compétences ; l'expérience algérienne. » in Comité mondial pour les apprentissages tout au long de la vie, janvier, 2011

Table des matières

Table des matières
INTRODUCTION GENERAL

I. Chapitre 1 : cadre méthodologique

I.1	Les raisons de choix de thème :	17
I.2	Les objectifs de la recherche	18
I.3	Problématique :	19
I.4	Les hypothèses	21
I.5	Définition des concepts clés.	21
I.5.1	Définition de la formation professionnelle continue	21
I.5.2	Définition de l'entreprise :	23
I.5.3	Définition de la GRH :	24
I.6	Méthodes et techniques	24
I.6.1	Méthodologie de recherche :	25
I.6.1.1	La recherche documentaire	25
I.6.1.2	La méthode descriptive	25
I.6.1.3	La méthode synthétique :	26
I.6.2	Techniques de recherche :	26
I.6.2.1	L'observation indirecte méthodique	26
I.6.2.2	L'analyse du contenu (content analysis)	27
I.7	Les contraintes de la recherche :	27

II chapitre 2 : formation

. Introduction :

II.1	présentation général de la notion formation :	30
II.2	-Evolution de la formation :	31
II.3	Les défis auxquels les entreprises sont confrontées	32
II.3.1	/ Les mutations technologiques :	32
II.3.2	/ Internationalisation et mondialisation :	33
II.3.3	/ Les mutations économiques :	33
II.3.4	/ Les évolutions démographiques :	33
II.3.5	/ Les évolutions sociologiques :	33
II.3.6	/ Le dialogue social :	33
II.3.7	/ Les défis réglementaires :	34

II.3.8	-L'intensification de la concurrence	34
II.3.9	-Les nouvelles normes qualités.....	35
II.4	-Types de formation.....	35
II.4.1	la formation initiale:.....	35
II.4.1.1	- La Formation de Base :	36
II.4.1.2	La Formation Initiale Complémentaire :.....	36
II.4.1.3	La Formation Post Recrutement :.....	36
II.4.2	-la formation professionnelle continue :	36
II.4.2.1	-Les différents types de formation professionnelle selon jean marie Peretti: 36	
II.4.2.2	Les différents types de formation professionnelle selon jacques soyer : 37	
II.5	-les objectifs de la formation professionnelle continue en général:	40
II.6	Les acteurs de la formation:	41
II.7	-Les enjeux de la formation:.....	44

III. Chapitre 3 l'entreprise

III.1	L'origine de l'entreprise :	47
III.2	Définition de l'entreprise :	47
III.3	Développement de l'entreprise :	48
III.3.1	ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC.....	48
III.3.2	METTRE EN ŒUVRE UNE STRATÉGIE	49
III.3.3	CIBLER MOINS, CIBLER MIEUX.....	49
III.3.4	CRÉER DES PARTENARIATS	49
III.3.5	MISER SUR LE BOUCHE À OREILLE	50
III.4	Les approches de l'entreprise :	50
III.4.1	L'approche économique.....	50
III.4.2	L'approche sociologique	50
III.4.3	L'approche systémique (l'entreprise entant que système).....	50
III.5	LES OBJECTIFS ET BUTS DE L'ENTREPRISE.....	51
III.5.1	Définition des concepts.....	51
III.5.2	Importance des objectifs	51
III.5.3	Types et hiérarchie d'objectifs.....	52
III.5.3.1	Les objectifs fondamentaux	52

III.5.3.2	Les objectifs subsidiaires ou buts	53
III.5.4	Comment l'entreprise fixe-t-elle ses objectifs	54
III.6	LES STRATEGIES ET TACTIQUES.....	54
III.6.1	Choix des stratégies	55
III.6.2	.Déploiement des stratégies.....	55
III.6.3	Différents types d'applications des stratégies	56
III.6.3.1	. Les stratégies qui portent sur le produit	56
III.6.3.2	. Les stratégies qui portent sur le marché	56
III.6.3.3	Les stratégies qui portent sur l'attitude du décideur face à la concurrence	56
III.6.3.4	. Les stratégies qui portent sur le type de croissance à adopter.....	56
III.6.4	TACTIQUES.....	57

IV. Chapitre 4 L'importance de la formation continue pour le développement de l'entreprise :

IV.1	Les avantages pour l'employeur	59
IV.2	LES ENJEUX DE LA FORMATION EN ENTREPRISE :	60
IV.3	-Les critères d'évaluation :	60
IV.3.1	L'efficacité:	61
IV.3.2	L'efficience :.....	61
IV.3.3	La cohérence :	61
IV.3.4	La pertinence :	61
IV.3.5	La mesure de l'impact :	61
IV.3.6	La viabilité : (La durabilité ou la reproductibilité).....	62
IV.4	Les modèles d'évaluation de la formation.....	62
IV.4.1	Les quatre niveaux d'évaluation du Dr Donald Kirkpatrick.....	62
IV.4.1.1	Les réactions	62
IV.4.1.2	:L'apprentissage.....	63
IV.4.1.3	Le transfert	65
IV.4.1.4	Les résultats organisationnels	66
IV.4.2	L'évaluation de la formation selon JEAN-Marie Peretti.....	68
IV.4.2.1	Evaluation à court terme :	69
IV.4.2.2	Evaluation à moyen terme :	69

IV.4.2.3	Evaluation à long terme :	69
IV.4.3	Les formes d'évaluation de la formation selon jacques soyer :.....	69
IV.4.3.1	La pseudo-évaluation.....	70
IV.4.3.2	L'évaluation par objectifs	71
IV.4.3.3	Les approches complémentaires	73
IV.5	Les outils d'évaluation en fonction du type de formation	75
IV.5.1	Les outils d'évaluation pour la formation adaptation	76
IV.5.2	Les outils d'évaluation de la formation mobilité.....	78
IV.5.3	Les outils d'évaluation de la formation outils intellectuels de base :.....	80
IV.5.4	Les outils d'évaluation de la formation culture d'entreprise.....	81
IV.5.5	Les outils d'évaluation de la formation liée à un projet	82
IV.6	Les objectifs d'évaluation :.....	82
IV.7	Les difficultés dans l'évaluation de l'impact de la formation	83

V.1 Chapitre 5 LA FORMATION en Algérie

V. Introduction

V.1	-Histoire de la gestion des ressources humaines en Algérie	87
V.1.1	. LA GRH durant les années 60:	87
V.1.2	LA GRH durant les années 70:	87
V.1.3	LA GRH durant les années 80.....	88
V.1.4	LA GRH durant les années 85-90	88
V.1.5	LA GRH durant les années 90:	89
V.2	la formation en Algérie :	89
V.2.1	L'éducation nationale	90
V.2.1.1	la structure du système d'éducation national en Algérie :	90
V.2.1.2	-les objectifs de l'éducation nationale:	96
V.2.1.3	Les Actions de soutien de gouvernements algérien à la scolarité :	96
V.2.2	-Enseignement supérieur	98
V.2.3	-La formation et l'enseignement professionnel.....	100
V.2.3.1	Le secteur public	100
V.2.3.1.1	-Les défèrent niveaux de qualification	100
V.2.3.1.2	Les instituts résidentiels :	101
V.2.3.2	-Le secteur privé.....	108
V.2.3.3	- La formation continue mise en œuvre par les entreprises	109

V.2.3.3.1	-La culture de formation acquise des entreprises publiques.....	110
V.2.3.3.2	Quelques éléments de la situation actuelle concernant la formation professionnelle continue.....	110
V.2.3.4	_les objectifs de la formation et de l'enseignement professionnels.....	111
V.3	Les structures chargées de la FPC :.....	112
V.3.1	Le Fond National du Développement de l'Apprentissages et de la Formation Continue (FNAC) :	112
V.3.2	-L'Institut National de Développement et de Promotion de la Formation Continue(INFEDOC) :.....	113
V.3.3	-Centre National d'Enseignement Professionnel à Distance (CNEPD) : ..	114
V.3.4	Centre d'Etude et de Recherche sur les Professions Et les Qualification (CERPEQ) : :	114
V.3.5	l'Institut national de la formation professionnelle	114
V.3.6	-l'Établissement national des équipements de la formation professionnelle (ENEFP),	115
V.4	Les acteurs et institutions impliqués dans la formation par l'apprentissage	115
V.5	Politique générale en matière de formation professionnelle et de formation en milieu professionnel.....	117
V.5.1	-Développement du dispositif juridique	117
V.5.2	-Développement des outils de planification.....	118
V.5.3	-Renforcement des programmes d'aide à l'insertion des jeunes au sein des entreprises	118
V.6	Cadre légal En Algérie	119
V.6.1	-La Constitution algérienne.....	119
V.6.2	Le Code du travail (2001/2002).....	119
V.6.3	-Les lois fondamentales et l'organisation de l'apprentissage.....	120
V.6.4	-La loi n° 81-07 a tissé les fondements du système d'apprentissage.....	120
V.7	-L'insuffisance en matière de compétences en Algérie.....	122
V.7.1	-L'inadéquation du système éducatif.....	122
V.7.2	-L'entreprise algérienne en état de défaillance.....	122
V.7.3	-Migration des compétences	123
V.8	Les défis et les perspectives de la FPC en Algérie :	124
V.9	Les recommandations pour développer la formation professionnelle en Algérie.	

VI CHAPITRE 6.Les études antérieures

VI. Introduction

VI.1	Présentation de l'entreprise (Naftal) :	130
VI.2	Étude antérieure n 01 : AVAL GL2/Z Arzew	132
VI.3	Étude antérieure 02 : - Lafarge Algérie-	137
VI.4	Étude antérieure n 03 : SARL IFRI.....	144

CO NCLUSION GENERALE

Résumé

La formation professionnelle continue est considérée aujourd'hui comme étant le moyen le plus efficace qui permet l'accès aux connaissances qui offrent la possibilité aux salariés d'être plus compétents, plus impliqués, plus performants. Ce qui engendre une augmentation du rendement et de la productivité de l'entreprise.

Avec ce présent travail nous avons traité l'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences des salariés. Pour le faire nous avons analysé l'impact de la formation sur les pratiques professionnelles des salariés ainsi que son influence sur l'augmentation du rendement et de la productivité de l'entreprise.

Toutefois, pour développer des compétences clés qui seront une source d'avantage concurrentiel, l'entreprise a tout intérêt à mettre en place une politique d'investissement en formation. Il s'agira de développer les compétences individuelles de façon à pouvoir forger des compétences collectives solides.

Pour conclure nous dirons que la formation professionnelle est un levier clé dans le développement des compétences. Elle renforce l'engagement et l'employabilité des salariés ainsi que la capacité de l'entreprise à changer et se transformer et évolué parallèlement avec les progrès techniques.

Continuous professional education is considered today to be the most effective means of providing access to knowledge which enables employees to be more competent, more involved and more efficient. This leads to increase the efficiency and productivity of the company.

With this present work we have dealt with the impact of Professional training on the skills development of employees. To do so, we analyzed the impact of training on the professional practices of employees as well as its influence on increasing the performance and productivity of the company.

However, to develop key skills that will be a source of competitive advantage, it is in the company's interest to put in place an investment policy in Professional training. It will be about developing individual skills so as to be able to forge strong collective skills.

To conclude, we will say that Continuous professional education is a key lever in the development of skills. It strengthens the commitment and employability of employees as well as the company's ability to change and transform, to evolve with technical progress.