

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.**

*Faculté des sciences économiques, des sciences commerciales  
Et des sciences de gestion*

**Département des Sciences de gestion**

## **Mémoire de fin cycle**

**Pour l'obtention du diplôme de master en Sciences de gestion**

**Option : Gestion des Ressources Humaines**

## **Thème**

**L'analyse du processus de formation au sein  
de l'entreprise**

**Cas : La Société de distribution d'électricité et de gaz  
de l'Est Bejaia**

**Réalisé par :**

M<sup>elle</sup>. HADDAD Yamina  
M<sup>elle</sup>. BOUFOUDI Namia

**Encadreur :**

M<sup>me</sup>. KASRI-BOUDACHE .S

**Membre du Jury**

M<sup>me</sup> ARABI  
M<sup>me</sup> AMGHAR  
M<sup>me</sup> KASRI-BOUDACHE.S

**Président  
Examinatrice  
Rapporteur**

**Promotion 2015**

# Remerciements

Tout d'abord, nous remercions Dieu le tout – puissant, de nous avoir donné la force et la patience de pouvoir mener ce travail à terme.

Nous tenons à adresser notre sincère reconnaissance à notre encadreur M<sup>me</sup> KASIR-BOUDACHE.S pour la confiance qu'il nous a témoignée tout au long de ce travail, pour son soutien et son souci de voir ce travail terminé, qu'il trouve ici l'expression de notre profonde gratitude.

Nous remercions M<sup>r</sup> ARIFI pour l'aide qu'il nous a apporté au sein de l'entreprise SONALGAZ de Bejaia et à tous travailleurs de cette entreprise.

Nous tenons à présenter nos remerciements aussi à toutes les personnes qui ont participées de près ou de loin à l'élaboration du ce travail.

Ainsi au président de jury et les membres de jury ayant accepté de le juger.

A la promotion de master 2 GRH

# Dédicaces

Avec l'aide de Dieu le tout puissant est enfin achevé ce travail,  
lequel je dédie à toutes les personnes qui me sont chères :

A ceux qui m'ont soutenu nuits et jours, et durant tout mon  
parcours

A vous mes très chers parents je vous dis merci

A ma copine Nadia décédé, que dieu la accueille dans  
Son vaste paradis

A toutes ma famille

A toutes mes amis

A toutes personnes chères à mon cœur

A toutes personnes qui m'aiment

A toutes personnes que j'aime

A tous ceux qui cherchent le savoir

A la promotion LMD 2015.

**Namia**

# Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes chers  
Parents, en leur disant combien  
Je les aime, les remercie du fond du cœur pour  
Leur soutien pour ma réussite dans  
Mes études et arriver à ce niveau là  
A mes très chers frères, Akli, et Brahim  
A toutes mes Sœurs  
A tous mes amis

A toutes personnes chères à mon cœur  
A toutes personnes que j'aime et  
Ceux qui m'aiment sur cette terre  
A toutes les étudiants de Master 02 GRH.

**Yamina**

## **Liste des abréviations**

**CATI** : Centre d'Aide au Travail Indépendant.

**CNAC** : Caisse National d'Assurance Chômage.

**CNEPD** : Centre National d'Enseignement Professionnel à Distance.

**CRE** : Centre de Recherche d'Emploi.

**DDB** : Direction de distribution de Bejaia.

**DRH** : Direction des ressources humaines.

**EGA** : Electricité et gaz d'Algérie.

**FC** : Formation continue.

**FNAC** : Fond National du développement de l'Apprentissage et de la Formation Continue.

**FPC** : Formation professionnelle continue.

**FPS** : Formation professionnelle spécialisée.

**GPEC** : Gestion prévisionnel des emplois et des compétences.

**INDEFOC** : l'Institut National de Développement et de Promotion de Formation continue.

**OPCIF** : Organisme paritaire du congé individuel de formation.

**PP** : Perfectionnement professionnel.

**PNB** : Produit net brut.

**SDE** : Société de distribution de l'électricité et du gaz de l'est.

**SONALGAZ** : Société national de l'électricité et de gaz.

## Liste des figures

<b>Figure n°(01) : démarche de plan de formation.....</b>	<b>24</b>
<b>Figure n°(02) : le cycle de formation.....</b>	<b>26</b>
<b>Figure n°(03) : la politique de formation.....</b>	<b>39</b>
<b>Figure n°(04) : Structure organisationnelle de la division ressource humaine.....</b>	<b>47</b>
<b>Figure n°(05) : L'organigramme de La Direction De La Distribution De Bejaia .....</b>	<b>48</b>
<b>Figure n°(06) : Les étapes de plan de formation au sein de la SDE de Bejaia.....</b>	<b>53</b>

## Liste des tableaux

Tableau n°1 : le sexe des salariés.....	58
Tableau n° 2 : l'âge des salariés.....	58
Tableau n°3 : la catégorie socioprofessionnelle.....	59
Tableau n° 4 : niveau d'étude.....	59
Tableau n° 5 : répartition selon l'ancienneté.....	60
Tableau n°6 : les bénéficiaires d'une formation.....	60
Tableau n°7 : formation interne ou externe.....	61
Tableau n°8 : détection de besoin de formation.....	62
Tableau n°9 : les critères d'accès à la formation.....	62
Tableau n°10 : besoin de formation.....	63
Tableau n°11 : la manière d'exprimé les besoins de formation.....	63
Tableau n°12 : la formation souhaitée.....	64
Tableau n°13 : la durée de formation.....	65
Tableau n°14 : l'objet de formation.....	66
Tableau n°15 : les objectifs de formation.....	67
Tableau n°16 : les besoins non satisfait.....	67
Tableau n° 17 : relation entre fonction occupé et formation suivi.....	68
Tableau n ° 18 : l'information sur les objectifs de formation .....	68
Tableau n° 19 : l'acquisition des connaissances.....	69
Tableau n°20: les modes de diffusion.....	70
Tableau n° 21 : l'information sur les dispositifs de formation.....	71
Tableau n°22 : les modalités de la formation.....	71
Tableau n° 23: évaluation de formation.....	72
Tableau n° 24 : l'information sur les critères d'évaluation.....	73
Tableau n °25 : méthode d'évaluation.....	74
Tableau n° 26 : le moment d'évaluation.....	75
Tableau n° 27 : signification d'évaluation.....	76

<b>Tableau n° 28 : satisfaction de formation.....</b>	<b>77</b>
<b>Tableau n° 29 : la reconnaissance par la hiérarchie.....</b>	<b>77</b>



## Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre I : Généralités sur la formation.....</b>	<b>04</b>
<b>Section 01 : Définition et concepts de la formation.....</b>	<b>04</b>
<b>Section 02 : présentation de la formation en Algérie .....</b>	<b>12</b>
<b>Section 03 : Les modalités de la formation.....</b>	<b>17</b>
<b>Chapitre II : Le processus de la formation.....</b>	<b>23</b>
<b>Section 01 : Le plan de formation.....</b>	<b>23</b>
<b>Section 02 : La politique de formation .....</b>	<b>36</b>
<b>Chapitre III : La formation au sein de la SDE de Bejaia.....</b>	<b>42</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil SDE.....</b>	<b>42</b>
<b>Section 02 : La formation au sein de l'entreprise SDE de Bejaia.....</b>	<b>49</b>
<b>Section 03 : Présentation de questionnaire.....</b>	<b>57</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>81</b>

# **Introduction**

## **Générale**

# Introduction générale

---

La gestion des ressources humaines est une discipline qui est apparue après la révolution industrielle, cette époque a vu l'émergence des premières préoccupations sociales de la fonction personnel. Trois évolutions la marquent :

La première est liée à la naissance de la fonction personnel (1914-1945). Pendant cette période, le gérant du personnel était un administrateur de différentes tâches, durant ce cycle Taylor, crée son nouveau mode d'organisation du travail, son management s'articule autour de 03 principes :

- La division des tâches et des responsabilités ;
- Le principe hiérarchique ;
- L'unité de commandement et de direction.

A travers ce modèle, l'organisation a connu une efficacité grâce à une spécialisation des tâches, les activités de cette fonction était essentiellement le recrutement, la répartition des tâches, la gestion de la paie.

La deuxième est liée à l'essor de la fonction ressources humaines de 1945 vers 1975, cette période qualifiée des « trente glorieuses ». Selon l'expression de Jean Fourastié : « permettre d'impulser la mise en place des structures et des procédures qui organisent et formalisent toutes les grandes fonctions de l'entreprise »<sup>1</sup>. La fonction personnel a connu un développement considérable, où la dimension humaine et sociale exige une importance au sein des entreprises.

La troisième évolution marque le passage de la fonction personnel vers la gestion des ressources humaines en (1980-1990), cette période se caractérise par le passage d'une fonction administrative à la gestion des ressources humaines ou le « responsable du personnel prend le titre de directeur des ressources humaines son rôle est de gérer et négocier l'évolution des relations sociales »<sup>2</sup>. Cette traduction se fait sous la responsabilité des facteurs tels que la concurrence, le développement. En effet, les responsables exigent une gestion des compétences dans le but de soutenir le changement de la fonction personnel vers la gestion des ressources humaines et faire face aux défis des années 90.

Donc, la gestion des ressources humaines est un ensemble des pratiques mises en œuvre au sein des entreprises ayant pour mission : d'acquérir, d'intégrer les compétences et les qualifications des salariés. En tant que pratique la fonction ressource humaine consiste à permettre à l'entreprise de

---

<sup>1</sup> Jean Fourastié. « Gestion des ressources humaines ». Édition d'Organisation. Paris 2002. P18.

<sup>2</sup> Benjamins Cheminade. « Ressource humaine et compétence dans une démarche qualité ». Édition Afnor. 2005. P10.

# Introduction générale

---

disposer des compétences qui permettent d'améliorer la qualité de ses produits dans le but de concurrencer les autres entreprises sur le marché.

L'amélioration des compétences et la qualification des ressources humaines visent à prendre en charge une politique de développement des ressources humaines, et la formation est l'une des pratiques qui peut participer à l'accomplissement de cette mission. Alors, elle apparaît comme un élément qui crée de la valeur ajoutée pour faire face aux perturbations et l'évolution de l'environnement concurrentiel marqué par un fort changement de type économique, social, technologique, et politique.

C'est ainsi que la formation favorise la flexibilité et l'adaptation des individus aux défis qu'ils ont à relever. Dans ce contexte elle représente un investissement qui augmente le rendement de la compétitivité des entreprises, comme elle favorise le développement des ressources humaines et actualise leurs connaissances et permet d'intégrer de nouvelles capacités comportementales.

Elle sert à rétrécir l'écart entre les compétences requises et acquises, sa mise en œuvre ne reflète pas une fin en soi mais un processus qui aide à maintenir le capital humain et constitue un véritable moyen de communication et d'acquisition des connaissances.

Sa mise en place répond aux attentes des salariés et aux besoins de l'entreprise, comme elle aide ces dernières à maintenir leurs postes et faire face aux nouveaux enjeux de la concurrence. Elle est un moyen de l'augmentation de la motivation des employés et de leur permettre d'accéder à des postes supérieurs et les préparer à avoir une amélioration de leurs carrières.

Notre motivation pour le sujet est liée au rôle important que joue cette activité, et ce en s'intéressant à déterminer : « comment la formation au sein de l'entreprise SDE de Bejaia est elle mise en œuvre »?

## **Méthodologie de recherche**

Pour réaliser ce travail, nous avons suivi une démarche de type qualitatif qui s'appuie sur un guide d'entretien qui regroupe un ensemble de questions qui sont liés à notre thème et un questionnaire distribué à un échantillon de salariés qui travaillent au sein de l'entreprise SDE de Bejaia.

Concernant le plan de notre mémoire, celui-ci est scindé en deux parties. La première partie concerne la recherche bibliographique qui nous a permis de collecter les informations

# Introduction générale

---

nécessaires pour notre travail, à partir des différents ouvrages, et des articles. La deuxième partie concerne une recherche sur le terrain nous avons réalisé un stage pratique au sein de l'entreprise SDE de Bejaia pour avoir des informations sur le sujet de notre étude.

## **Le plan de travail**

Pour réaliser cette étude, nous avons structuré notre travail autour de trois chapitres. Le premier chapitre est consacré aux cadre conceptuel de la formation, dans lequel nous aborderons la définition, les types et objectif de la formation. Dans le second chapitre, nous essayerons de tracer le processus de formation. Le dernier chapitre est consacré à la présentation de l'organisme d'accueil SDE et le cas pratique portant sur les résultats de notre enquête et l'interprétation des résultats.

# **Chapitre I : Généralités sur la formation**

**Chapitre I : Généralités sur la formation**

La mondialisation de l'économie, l'évolution technologiques et l'internationalisation des marchés conduisent les entreprises à introduire la formation dans leurs stratégies globales. Dans ce présent chapitre nous allons présenter trois sections, la première comprend l'évolution de la formation et essais de définitions et objectifs de la formation. La deuxième est consacrée au cadre réglementaire de la formation en Algérie et les modes d'accès à la formation, enfin la troisième porte sur les modalités de la formation.

**Section 01 : Définition et concepts de la formation**

Aujourd'hui la formation est un outil clé dans la gestion des ressources humaines. Elle est une composante d'une politique active de développement humain et social durable centré sur une augmentation des compétences des salariés, comme elle sert à optimiser leurs motivations.

Au départ la seule forme de formation connue était l'éducation, comme le définit Emeile Durkheim « l'éducation est l'action exercée par les générations adultes sur celles qui ne sont pas encore mures pour la vie sociale. Elle a pour objet de susciter chez l'enfant un certain nombre d'états physiques, intellectuels et moraux que lui réclament et la société politique dans son ensemble et le milieu social auquel il est particulièrement destiné »<sup>1</sup>.

Cette éducation était mise en œuvre sous forme d'un système d'enseignements à travers des cours qui visent à assurer la cohésion sociale et l'acquisition des savoirs pour garantir un développement et une indépendance culturelle.

Au début des années 80, le milieu de travail a connu une accélération de l'innovation technologique qui crée une difficulté d'adaptation des salariés au travail. Ce changement pousse les salariés à acquérir plus de compétences. Pour cette raison les managers, les directions des ressources humaines ont avancé que l'avenir des organisations et l'obtention d'une main d'œuvre plus pertinente devait nécessairement passer par une exécution d'une action de formation pour les salariés, celle-ci leur apparaissait comme moyen de développement économique durable et de progrès social. Ainsi la formation est devenu un a tout stratégique dans la gestion des ressources humaines, c'est sans doute parce que elle est un meilleur moyen d'accroissement de qualité et quantité de travail grâce à une acquisition des compétences, et des connaissances pendant la durée de l'apprentissage<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Emeile Durkheim. « Éducation et Sociologie ».PUE paris.1999 .P13.

<sup>2</sup> Eric. C & Étienne. M et All. « La gestion des ressources humaines ». Édition source d'Or. France. Janvier 2009. P 139.

Enfin la formation est primordiale pour assurer le développement de l'entreprise et faire face à l'évolution rapide de marché de travail comme le dit Alain Meignant « la formation se doit donc d'apporter une réponse pédagogique appropriée aux besoins du développement de l'entreprise et de ses salariés ».

### **1.1. La place de la formation dans la GRH et son lien avec les autres activités :**

La gestion des ressources humaines recouvre de nombreux domaines d'activités. Cette diversité a contribué largement à l'accroissement de son champ d'action. Les activités de la fonction ressources humaines visent d'une part à mettre à la disposition de l'organisation une main d'œuvre de qualité suffisante et a fournir aux ressources humaines un cadre de travail idéal. La gestion des ressources humaines se base essentiellement sur quatre piliers principaux de la gestion des salariés, parmi ces piliers la formation.

La Formation est l'une des activités de la gestion des ressources humaines à coté du recrutement, de l'évaluation, et de la gestion des carrières, et de la rémunération, elle permet l'acquisition des connaissances, afin que l'entreprise s'adapte aux changements interne et externe tel que la concurrence, l'évolution des postes...etc.

La formation joue un rôle prépondérant tout au long de la vie des salariés car c'est un levier de développement des compétences du personnel. Aussi elle permet aux entreprises d'accroître leur productivité et l'augmentation de rendement de leurs mains d'œuvres. Sa mise en place favorise l'adaptation et la flexibilité des individus par rapport aux défis qu'ils ont à relever.

La formation ne peut être conçue indépendante des autres politiques des ressources humaines tels que<sup>3</sup>:

- A. Le recrutement :** c'est l'affectation du main d'œuvre compétentante à des postes vacants, le processus de recrutement se fait a partir d'une analyse des besoins, dans cette étape l'entreprise doit définir la tâche a donner au personnel recruté et qu'elle compétence qu'il doit correspond, après vient l'étape de sélection des candidats a travers des entretiens de recrutement pour évaluer capacité des salariés pour évoluer dans l'entreprise.
- B. La rémunération :** c'est la somme d'argent versée pour le salarié en contrepartie du travail accompli. Elle joue un rôle crucial dans la motivation des ressources humaines de

---

<sup>3</sup> Jean M Peretti. « Gestion des ressources humaines ». 3<sup>ème</sup> édition Vuibert paris. Mars 2007.p 75-128.



l'organisation et l'un des moyens que l'entreprise utilise pour retenir ces meilleures compétences et attirer de nouveaux salariés. Comme il s'agit d'une relation contractuelle entre le salarié et son supérieur.

**C. L'évaluation de la performance :** c'est une démarche qui donne l'occasion de souligner les points positifs tout en abordant les éléments qui nécessitent une amélioration. Elle joue un double rôle :

Pour le salarié : Elle sert à préciser de quel type de soutien il a besoin et de connaître les objectifs à atteindre en la contrepartie :

Pour l'entreprise : Elle évalue les besoins de développement, sert à justifier les décisions de suspension et de licenciement.

**D. La gestion des carrières :** comme le ressource humaine est de plus en plus formée, ses attentes augmentent en ce qui concerne les possibilités que peut lui offrir une organisation de progresser tant sur le plan individuel que sur le plan professionnel. Elle est une évolution d'un individu durant sa vie professionnelle avec une évolution dans la position hiérarchique.

## 1.2. Définition et objectifs de formation :

Dans nos jours la formation est devenu un acte nécessaire pour l'organisation afin de s'adapter aux changements technologiques et de garantir sa place sur le marché. Cette action permet à l'individu de devenir plus compétent à résoudre des situations complexes. À la contrepartie, la réalisation d'une action de formation ce n'est pas uniquement un ensemble des connaissances théoriques et pratiques qui servent à développer les compétences et les performances globales des salariés, mais c'est un meilleur moyen qui répond aux besoins de ces dernières.

### A. La formation

La formation est un investissement qui permet d'améliorer la compétitivité des entreprises, leur rendement. Elle fait partie intégrante de leur politique de gestion des ressources humaines. Elle constitue également une condition nécessaire pour suivre le changement, dans la mesure où elle permet d'adapter et de développer les compétences des travailleurs en fonction des évolutions des emplois.

Pour avoir plus d'explication sur la notion de formation, on a jugé utile de présenter quelques définitions de certains auteurs, nous débutons par Alain Meignant qui définit la

formation de manière suivante : « la formation est un moyen qui peut aider à résoudre quelques problèmes de l'entreprise qui sont de disposer à temps ,en effectifs suffisants et en permanence des personnes compétentes et motivés pour effectuer le travail nécessaire, en les mettant en situation de valoriser leur talents avec un niveau élevé de permanence et de qualité a un cout salariale compatible avec les objectifs économique et dans le climat social le plus favorable possible »<sup>4</sup>.

La deuxième est celle donnée par Jean Marie Peretti, qui définit la formation comme : « un ensemble d'action, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitude, leur compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leurs taches actuelles et futures »<sup>5</sup>.

Marie Josée Tessier de sa part définit La formation : « comme un ensemble d'activités d'apprentissages planifié. Elle vise l'acquisition des savoirs propres à faciliter l'adaptation de l'individu et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation nait d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné »<sup>6</sup>.

D'après ces définitions, nous pouvons dire que : la formation est un investissement important adapté par différentes entreprises afin de développer le facteur humain qui la compose. Autrement dit, la formation est un ensemble d'activités d'apprentissage qui vise l'acquisition des connaissances pour permettre, l'adaptation du personnel à l'évolution permanente de leur poste, et assure son employabilité et la compétitivité de l'organisation.

La formation constitue un outil stratégique pour les entreprises en terme de qualification des employés et de mobilité. Elle joue le rôle important pour les professionnels au niveau des salairés, du statut et de bien-être.

Aussi, elle est un investissement intellectuel effectué par les organisations afin de permettre au collaborateur de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de travail.

---

<sup>4</sup>Alain Meignant. « Manager la formation ». 3ème édition. Édition liaison. Paris. Janvier 1995. P24.

<sup>5</sup>Jean-Marie Peretti. « Ressources humains et gestion des personnels ». 6ème édition. Librairie Vuibert. Mars 2007. P99.

<sup>6</sup>Marie Josse Tessier. « GRH destinée aux entreprises de technologies de l'information » édition Carole Pageau. 2003. P90.

Selon Martinet et Laurence le terme de formation recouvre à la fois la formation initiale et la formation continue <sup>7</sup> :

- a) **La formation professionnelle initiale** : La formation initiale, par définition, est la formation de base qui permet aux personnes d'acquérir un diplôme ou un certificat officiel. Elle sert à donner aux individus des connaissances et compétences nécessaires, afin de les préparer à entrer dans la vie active. L'apprenant peut appliquer ces connaissances dans la pratique de son métier, il peut aussi les approfondir par la recherche et l'enseignement par une carrière d'enseignant.
- b) **La formation professionnelle continue** : Selon Louart, p, elle est « les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles »<sup>8</sup>.

Elle est planifiée à l'avance et vise à élargir les connaissances ou à améliorer les compétences du salarié. Elle n'est pas destinée aux seules salariés des entreprises et financée par les seules employés d'entreprise. Elle se compose de :

1. **la formation formelle** : désigne toute formation issue d'une démarche organisée, il s'agit des animations proposées par les services formation et les organismes de formation, elle permet d'accéder à une reconnaissance des acquis via la remise d'un diplôme, titre.
2. **La formation non formelle** : elle signifie toute activité éducative organisée en d'hors du système d'éducation formel établi et destinée à servir des clientèles et atteindre les objectifs d'instruction identifiables, elle n'est pas assuré par un service ou un organisme de formation, comme elle permet aux salariés d'améliorer leurs compétences.
3. **La formation informelle** : elle concerne toutes les actions d'instruction non structurées. Les connaissances acquises par la personne au cours

<sup>7</sup> Martinet Le Grand et Laurence loux et autres. « Gestion et développement des ressources humaines ». Édition Foucher. Malakoff.2013. p 137.

<sup>8</sup> Louart, p. «gestion des ressources humaines ».Paris. Édition Ey ralles.1994.p 130.

de son existence se fait dans un milieu non organisé. Cette formation se fait dans une large mesure par une association de l'observation...etc. Elle a un caractère non intentionnel, le salarié n'a pas nécessairement conscience d'avoir acquis de nouvelles compétences.

### **C. Le rôle de la formation professionnelle**

La formation est à la base de la plupart des améliorations des performances<sup>9</sup>:

- elle contribue à l'amélioration de la qualité du travail : l'impact le plus évident de la formation est de contribuer à élever le niveau de connaissances et d'aptitudes à la communication des travailleurs.
- elle contribue à une meilleure circulation de l'information.
- elle s'impose lors de l'acquisition de nouvelles machines, de changements dans les modes de production: c'est l'amélioration du niveau technique des travailleurs qui constitue la condition de l'intégration du progrès technique.

Enfin, la formation permet d'améliorer l'organisation et la mise en place des tâches en élevant le niveau des connaissances que les formés ont de leur environnement.

### **1.3. Les enjeux de la formation**

Les enjeux de la formation sont<sup>10</sup> :

- L'enjeu organisationnel : pour les entreprises le développement des comportements et les connaissances sont devenus des outils stratégiques de la compétitivité.
- L'enjeu socio- économique : du fait de l'ampleur des problèmes sociaux liés au chômage de masse (pauvreté, développement du communautarisme...) .Il appelle au renforcement et à l'adaptation des compétences des personnes aux emplois d'aujourd'hui (compléter la formation des jeunes sortants du système scolaire, pouvoir aux emplois qui n'arrivent pas à trouver les employés souhaités, attirer sur le marché du travail les demandeurs qui en sont très éloignés). Suggère des prises de position face aux emplois futurs (adaptation aux nouvelles technologies).
- L'enjeu individuel : pour le salarié au delà de la formation initiale, la formation professionnelle renforce les capacités du salarié à vivre la mobilité professionnelle comme une opportunité et non pas une contrainte.

<sup>9</sup> <http://agropolis.FR/Formation/pdf/actes-conferences-GEFOP-2007.pdf>.

<sup>10</sup> <http://www.Fr.wikipedia.org/wiki/formation-professionnelle>.

### 1.4. Les objectifs de formation

Les objectifs de formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'entreprise. Ils doivent tenir compte des contraintes existantes, être clairs, praticables et vérifiables.

La formation vise plusieurs objectifs, nous citons selon Dimitri Weiss<sup>11</sup> :

- **Les objectifs à court terme** : la formation vise à développer les compétences individuelles et collectives dans le but d'augmenter les performances de l'organisation.
- **Les objectifs à moyen terme** : la formation permet l'adaptation au changement comme l'évolution des métiers, le développement des potentiels, comme elle contribue à la gestion des carrières.
- **Les objectifs à long terme** : la formation vise à préparer l'avenir par le développement de l'adaptabilité des salariés et en prévenant les risques d'adaptation.

Ainsi parmi les principaux objectifs cités par Lakhdar Sekiou<sup>12</sup>, nous trouvons :

- Accroître chez chaque employé l'estime de soi.
- Développer les capacités de jugement des formés.
- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situation organisationnelle.
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines.
- Aider au développement de la prévention et à la protection des employés dans les situations spécifiques.
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
- Améliorer le statut des employés pour l'avancement dans les organisations.
- Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les employés.
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser de l'attitude positive qui permettent de réduire les coûts ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité de produits.
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation des équipements et une réduction des accidents et des départs.

<sup>11</sup> Dimitri Weiss. « Les ressources humaines » édition d'organisation. Paris.1999. p425.

<sup>12</sup> Sekiou Lakhdar. « Gestion du personnel » édition d'organisation. Paris. 1986. p56.

### 1.5. Les avantages de la formation

La formation à un double avantage soit pour le salarié ou pour l'organisation, selon Werther, Davis et Gosselin les avantages pour le salarié sont les suivants<sup>13</sup> :

#### a) Les avantages pour le salarié

- Encourage le développement personnel et la confiance en soi.
- Fournis l'information pour améliorer la connaissance des facteurs de leadership, les habilités à communiquer et les attitudes.
- Aider à éliminer les peurs associées à des tâches nouvelles.
- Aider l'individu à développer des habilités communiquer oralement et par écrit lorsque ces exercices sont requis, ainsi qu'à écouter.
- Par la formation et le développementales variables motivants de reconnaissances, de réussite, de croissance, de responsabilité et d'avancement sont intériorisées et opérationnalisées.
- Satisfait les besoins personnels des employés et des agents de la formation.
- Développer le sentiment de croissance par l'apprentissage.
- Améliorer la satisfaction au travail et engendre le sentiment d'être reconnu.
- Permet de progresser vers la réalisation de buts personnels tout en améliorant les habilités d'interaction.
- Aider à éliminer les peurs associés à des tâches nouvelles.

#### b) Les avantages pour l'organisation

- Elle aide à comprendre et à établir les pratiques organisationnelles.
- Elle aider à la préparation des guides d'exécution et de méthodes.
- Elle améliore l'efficacité de l'organisation dans la prise de décision.
- Elle générée de l'information utile dans l'avenir pour tous les secteurs de l'organisation.
- Elle facilite le développement du personnel en rapport avec les promotions de l'intérieur.
- Elle développe le sens de responsabilité vis-à-vis de l'organisation, lequel s'avéré nécessaire pour être compétent et bien informé.

<sup>13</sup> Werther Davis et Gosselin. « La gestion des ressources humaines ». 2<sup>ème</sup> édition. McGraw-Hill éditeurs Montréal. 1992. p295-322.

- Elle aide à contrôler les frais de plusieurs secteurs, dont ceux de la production, du personnel, de l'administration.
- Elle améliore le climat organisationnel.
- Elle aide à améliorer de la communication dans l'organisation.
- Elle élimine les pratiques et les comportements nuisibles, comme cacher les outils.
- Elle aide le personnel à s'adapter au changement.
- Elle favorise la création d'une meilleure image de l'organisation.
- Elle améliore les connaissances et les habilités nécessaires pour l'emploi, à tous les niveaux de l'organisation.

## Section 02 : 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 à élaboré un arsenal juridique, pour développer réglementer et rendre effectif l'effort de formation dans les entreprises.

### 2.1. La formation dans le cadre réglementaire Algérien

En Algérie, le cadre juridique comporte plusieurs textes couvrant des contextes différents sur la formation. Comme il est précisé dans la loi de 31 décembre 1997, mise à jour le 08 juillet 1997 notamment les articles relatifs aux relations de travail que<sup>14</sup> :

**Art 55 :** les organismes employeurs à l'exclusion des institutions et d'administrations publiques sont tenues de consacrer un montant égale au moins à 0,5% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue. Ces entreprises sont obligées de verser une taxe de formation professionnelle continue par la différence entre le taux légal de 0,5% et le taux réel consenti aux actions de formation.

**Art 57 :** Chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation.

<sup>14</sup> Journal officiel n° 89 du 31 décembre 1997.

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.

**Art 58.** - Tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques.

**Art 59.** - L'employeur peut exiger des travailleurs dont les qualifications ou les compétences le permettent, de contribuer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organise.

**Art 60.** - Sous réserve de l'accord de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement professionnels, peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec une réservation de son poste de travail.

**Art 61.** - La promotion sanctionne une élévation dans l'échelle de qualification ou dans la hiérarchie professionnelle.

## 2.2. Les sources de financement de la formation en Algérie :

Le financement de la formation en Algérie provient de trois parties<sup>15</sup>:

**a) L'Etat :** elle prend en charge les dépenses de formation continue de ses agents. Il finance également des programmes d'insertion et de réinsertion des demandeurs d'emploi.

La Caisse nationale d'assurance chômage (CNAC) finance des actions de formation au profit de ses allocataires à titre d'aide au retour à l'emploi. Cette formation reconversion vient compléter les autres mesures d'aide à la réinsertion : les centres de recherche d'emploi (CRE) et les centres d'aide au travail indépendant(CATI).

**b) Les entreprises :** la loi 97-02 du 31 décembre 1997 portant loi de finance 1998 stipule que toutes les entreprises occupant un nombre de travailleurs permanents égal ou supérieur 20 et ce quels que soient son statut juridique et son secteur de payer une taxe de

<sup>15</sup> ETF : Accent sur les dispositifs de la formation continue en Algérie. 2003. www. Etf.eu.int



0,5% de la masse salariale annuelle au titre de la formation professionnelle continue et une taxe de 0,5% de la masse salariale annuelle au titre de l'apprentissage.

- c) **Les individus** : la part des individus dans le financement de la formation professionnelle continue concerne les frais d'inscription à des cours de soir, et des formations à distances....etc.

### **2.3. Les structures chargées de la formation professionnelle continue en Algérie :**

Le cadre juridique de la formation continue en Algérie comporte plusieurs textes couvrant des périodes et des contextes différents, la lecture de ces textes permet de comprendre l'importance accordée à la formation initiale et continue, en entreprise, d'apprécier l'effort consenti par les entreprises pour le développement des ressources humaines, nous retenons :

#### **A. Le fond national du développement de l'apprentissage et de la formation continue (FNAC) :**

Le décret n°98-355 du 10 novembre 1998, portant création, d'organisation et fonctionnement du fond nationale du développement de l'apprentissage, ce fond est administré par un conseil d'orientation composé des collectivités locales, de l'industrie, les représentants des ministres de la formation, le chambre nationale de commerce, de l'organisation syndicale des travailleurs, des établissements chargés de l'ingénierie pédagogique<sup>16</sup>.

##### **❖ Le FNAC a pour missions :**

- D'étudier et de traiter des projets de programmes de formation proposés au financement par le fonds ;
- 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 de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage ;

<sup>16</sup> Le décret exécutif n°98-355 du/1998 cité par un document de la F européenne pour formation « accent sur les dispositifs de formation en Algérie » édition ETF .2003 .

- De financer, en partenariat avec les fonds sectoriels de soutien existants, des actions de formation par apprentissage et/ou de formation continue ;
- D'entreprendre toute enquête sur l'évaluation des programmes de formation mis en œuvre ;
- D'engager toute action visant à la promotion et à la valorisation de l'apprentissage et de la formation continue.
- La gestion des ressources mises à sa disposition (montant des taxes payées effectivement par les entreprises) ;
- la réalisation d'enquêtes sur l'évaluation des programmes de formation ;
- la réalisation d'actions de promotion et de valorisation.

**B. L'institut national de développement et de promotion de formation continue (INDEFOC) :**

C'est un établissement à caractère industriel et commercial. Il offre des prestations d'assistance, conseil aux entreprises dans les domaines du développement et de la gestion des ressources humaines. Il assure des actions de formation continue «à la carte» sur différents thèmes pour des besoins de perfectionnement, d'adaptation et de mise à niveau des ressources humaines, visant à assister les entreprises à se doter de nouveaux systèmes de gestion moderne<sup>17</sup>.

❖ **Les missions de l'INDEFOC sont :**

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

Assurer le perfectionnement et le recyclage des formateurs d'entreprise, des maîtres d'apprentissage et des formateurs chargés de la formation complémentaire des apprentis ;

- Elaborer les méthodes d'évaluation de a formation afin d'en permettre la validation et la sanction ;
- Elaborer les plans d'équipement des structures de formation ;
- Recueillir et analyser les documents et es informations liés à sa mission, et diffuser et promouvoir les échanges.

---

<sup>17</sup> Journal officiel n°43 DU 10 /10/1990.

**C. Centre national d'enseignement professionnel à distance (CNEPD) :**

Selon le décret n°90-298 du 06 un organisme octobre 1990<sup>18</sup> :

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.

**2.4. Les modes d'accès à la formation**

Les différentes modes d'accès à la formation sont les suivant <sup>19</sup> :

**A. Le congé individuel de la formation**

Tout salarié peut s'absenter de son entreprise pour suivre, à son initiative et à titre individuel, une formation de son choix, indépendamment de sa participation aux stages compris dans le plan de formation de l'entreprise. Ils bénéficient de ce congé s'ils justifient d'une ancienneté suffisante et laissent s'écouler un délai de franchise depuis le précédent congé de formation.

Sa durée correspond à la durée du stage sans pouvoir excéder un an, s'il s'agit d'un stage continue à plein temps et l'autorisation d'absence doit être accordée par l'employeur à tout salarié qui en fait la demande de lors que celui-ci remplit les conditions d'ancienneté et celle qui concerne le délai de franchise, mais l'employeur peut rapporter la demande dans certains cas.

Des modalités spécifiques existent pour les salariés sous contrat à durée déterminée il faut les mentionner également comme :

- Le congé d'examen : le salarié peut obtenir un congé d'examen rémunéré pour préparer à l'obtention d'un diplôme, ce salarié doit avoir une ancienneté de 24 mois dans l'organisation.

---

<sup>18</sup> Idem.

<sup>19</sup> Duban Claude. « Dispositif la formation professionnelle continue ». Paris la découverte « repères » 2004. p 25-45. UR : [ww.cairn.info/la-F-P-C-HTML](http://ww.cairn.info/la-F-P-C-HTML).

- Le congé d'enseignement et de recherche : le salarié peut bénéficier d'une durée maximale d'un an avec l'accord de son employeur pour se livrer à une activité de recherche dans des institutions privées ou publiques.
- Le congé de création d'entreprise : ce type de congé nécessite une suspension de contrat de travail chez l'employé, pour créer une société industrielle, commerciale.

L'employé peut également avoir ce congé pour diriger pendant une période donnée les nouvelles personnes. Pour bénéficier de ce droit le salarié doit disposer d'une ancienneté égale ou supérieure à 24 mois au sein de l'organisation.

### **B. Validation des acquis de l'expérience**

La loi 2002 permet au salarié de demander la validation des acquis de son expérience pour obtenir tout ou partie d'un diplôme, d'un titre ou d'une qualification professionnelle. Le dispositif rencontre un certain succès et quelques entreprises ont choisi d'orienter et de favoriser le parcours de validation pour certaines de leur catégories de personnel dans le cadre de leur GPEC<sup>20</sup>.

L'employeur peut décider d'inscrire des actions de validation des acquis dans le plan de formation de l'entreprise, afin de mettre en œuvre de telles actions une convention doit être conclue entre l'employeur, le salarié bénéficiaire et l'organisme qui intervient en vue de validation des acquis du candidat<sup>21</sup>.

### **SECTION 03 : les modalités de la formation**

Après un processus d'analyse et d'identification des besoins de formation, l'organisation aura le choix entre plusieurs actions et types de formation, qu'elle va mettre en place pour répondre au divers objectifs, car l'action de formation est un facteur d'évolution pour la structure et pour le salarié.

#### **3.1. Les modalités de la formation :**

Plusieurs types et modes permettent à l'entreprise d'évaluer et choisir à chaque besoin de formation les moins coûteux et plus performant tout en utilisant des moyens pédagogiques pour un meilleur déroulement de la formation, mais certains types ne peuvent pas être existants au sein

---

<sup>20</sup> Jean Marie Peretti. « Ressources humaines ». édition Dunod paris 2006.p 106.

<sup>21</sup> <http://www.intercarif.org/>.

d'entreprise pour des raisons multiple par exemple elles n'ont pas des objectifs à long terme, l'organisation a le choix entre formation interne et externe<sup>22</sup>.

- A. La formation externe :** est adaptée lorsque l'entreprise ne dispose pas des ressources interne pour mieux organiser le programme de formation ,dans ce cas la direction fait appel à un prestataire externe pour assurer la conception, la réalisation et l'organisation de l'action, elle permet d'enrichir le personnel et lui permettre de développer son intérêt puis élargir ses connaissances ,cette dernière représente plusieurs avantage en terme de compétence non détenue en interne et dispose d'une expertise sur le domaine concerné.
- B. La formation interne :** au moment où l'entreprise dispose des moyens pédagogiques et immatériels, elle fait appel à ce genre de formation, elle peut se dérouler dans les locaux interne ou externe la hiérarchie interne s'occupe de la conception du stage, du contenu pédagogique et l'organisation pratique du déroulement, cette action représente un intérêt considérable à cause de sa faiblesse coûts sa mobilisation et valorisation de salarié d'experts au sein d'entreprise. Jean Pierre Citeau a cité également d'autres types :
- 1. La formation distance :** elle est appliquée en vue d'acquérir un niveau de formation général.
  - 2. La formation professionnelle spécialisée :** formation a un caractère promotionnel car elle est destinée à qualifier et donner à l'individu de nouvelles connaissances et compétences pour occuper un poste de travail, elle touche le plus souvent les nouvelles recrues.
  - 3. La formation en alternance :** est une formation ouverte aux jeunes de 15 à 25 ans qui souhait connaitre une insertion professionnelle rapide et efficace. Elle s'adresse aussi aux jeunes demandeurs d'emplois qui souhaiteraient apprendre un métier.
  - 4. La formation par module capitalisable :** la formation modulaire combinée avec un système pluriel de lieux de formation représente un cadre stratégique permettant de favoriser l'engagement et la réussite accrue des élèves. Pour réussir la formation modulaire, il importe de comprendre les exigences pédagogiques et organisationnelles qu'elle requiert.

---

<sup>22</sup> Jean Pierre Citeau. « Gestion des ressources humaines ». 4ème édition. Dalloz Paris2006. p120.

D'autres types ont été cités aussi par Guy LE BOTERF, Dans son livre intitulé : « L'ingénierie et évaluation de la formation »<sup>23</sup>, nous retenons :

- **Les formations d'initiation :**

Il s'agit des formations préparant les nouveaux embauchés à s'adapter aux nouveaux postes qu'ils auront à exercer. Elle oriente les nouveaux recrues à suivre leurs tâches de manière simple, et de s'intégrer aux contraintes et le fonctionnement du milieu de travail et à acquérir une connaissance précise des matériels et procédures qu'ils auront à maîtriser, en plus de la préparation du projet et l'intégration à la culture de l'entreprise.

- **Les formations de maintenance :**

Elles permettent de maintenir un niveau de compétence plutôt que des acquisitions nouvelles liées à des facteurs d'évolution. Elles visent à compenser l'affaiblissement des compétences des personnes dans leurs situations professionnelles.

- **Les formations de perfectionnement :**

Elles permettent d'acquérir et de développer des connaissances, des capacités et des comportements nécessaires à une bonne tenue des situations professionnelles, compte tenu de l'évolution des caractéristiques et des exigences.

- **Les formations de promotion :**

Il s'agit des actions de formation désignées pour faire acquérir les compétences nécessaires aux personnes ayant une promotion et pour occuper le poste plus supérieur.

- **Les formations de recyclage :**

Elles concernent les actions de formation qui visent l'adaptation des personnes à de nouvelles situations professionnelles ou d'emploi qui ne présentent pas de promotion.

- **Les formations de prévention :**

Elles consistent à renouveler les niveaux ou les contenus des compétences pour faire face à des changements anticipés.

- **Les formations de ré-déplacements et de reconversions :**

Elles réparent une ou plusieurs catégories du personnel à changer de métier ou de famille professionnelle.

---

<sup>23</sup> Guy le BOTERF. « L'ingénierie et évaluation de la formation ». Édition d'organisation. Paris 1999. p178.

### 3.2. Les fonctions de formation

Selon Soyer, la formation assure quatre fonctions<sup>24</sup> :

**A. la fonction de pilotage** : il s'agit d'une formation qui anticipe et structure, anime l'ensemble en assurant la convergence des buts avec ceux de l'organisation, et la cohérence avec les

autres systèmes de celle – ci la fonction de pilotage peut être assurée par une ou plusieurs personnes. Donc son but essentiel est la convergence des buts au sein d'entreprise.

**B. la fonction de régulation** : sa mission principale est d'assurer la programmation des actions. Elle adapte la fonction de régulation lorsque les variables d'environnement changent (modification des demandes du client ou lorsque les caractéristiques de la fonction de réalisation se modifient). Elle est informée par des indicateurs de fonctionnement provenant de contrôle.

**C. la fonction de réalisation** : Elle réalise concrètement les actions de formation prévues au plan. Mais également toutes les phases de réalisation comme le recueil des besoins, la construction du plan, le suivi budgétaire.

Donc c'est le contrôle de concrétisation des actions de formation et leur suivi.

**D. la fonction de contrôle** : Cette fonction se charge de transmettre les informations au pilote à travers les données de tableau de bord et bilans. C'est-à-dire les actions réalisées, les stages annuels, les absentéismes. Elle le fait en saisissant l'information, en la comparant aux standards (notamment aux prévisions du plan de formation, et en transmettent les écarts constatés aux régulations aux pilotages).

### 3.3. Les actions de formation

Selon Anick Cohen il existe trois catégories d'action<sup>25</sup> :

**A. Les actions d'adaptation au poste de travail** : à l'heure actuelle les entreprises se trouvent dans des situations complexes, ce qui les pousse à la recherche d'amélioration des résultats opérationnels tels que : la réduction de prix de revient, développement de chiffre d'affaire, mais cela ne peut être réalisé qu'à travers une augmentation des connaissances des collaborateurs, en améliorant leurs capacités à

<sup>24</sup> Jacques Soyer. « Fonction formation ». 2ème édition. Édition d'organisation. Paris.2001. p01.

<sup>25</sup> Anick Cohen. « Toute fonction ressource humaine ».1ère édition. Édition Dunod. Paris. 2005. p P251.

résoudre des problèmes par l'action de formation qui est une obligation de l'employeur. Ces actions ont pour une finalité d'apporter à chaque un des salariés les compétences nécessaires utilisées dans l'emploi actuel.

**B. Les actions d'évolution des emplois ou de maintien dans l'emploi de salarié :**

elles correspondent à une évolution prévu des activités des salariés soit par

modification de contenu de l'emploi soit par la nécessité d'acquisition une nouvelle compétence pour maintenir le niveau de qualification des salariés.

- ✓ Elles sont effectuées durant le temps de travail :
- ✓ Elles peuvent donner le lieu à un dépassement de l'horaire habituel son réserve d'un accord d'entreprise ou, à défaut d'un accord écrit du salarié mais, ces heures hors temps de travail ne peuvent pas dépasser cinquante heures par an et la rémunération est maintenir au taux normal.

**C. Les actions participant au développement des compétences au taux normal :** Elles sont des actions pour but d'acquérir les nouvelles compétences pour exercer les diverses pratiques liées à la tâche réalisée par l'individu. Elles se déroulent en d'hors du temps de travail, et leurs mise en œuvre se fait par la convention écrite entre le salarié et son employeur, ces actions :

- ✓ figurent dans le plan de formation mais elles peuvent sous certains conditions, en totalité ou en partie s'effectuer en d'hors du temps de travail ;
- ✓ Les heures de formation réalisées hors temps de travail donnent lieu au versement d'une allocation de formation égale à 50 de la rémunération nette de salarié ;
- ✓ Ces heures hors temps de travail ne peuvent pas excéder 80 heures par an et par salarié.

Anick Cohen dit « qu' il est important que l'employeur n'ait aucune obligation à mettre en œuvre les trois catégories d'actions dans son plan de formation mais il a pour obligation d'y préciser pour chaque action réalisée, la catégorie dont elle relève ».

**3.4. Les acteurs de la formation :**

Avant la mise en œuvre d'une action de formation, une liste d'acteurs intervient dans ces actions :<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Direction du personnel des services et de Modernisation. « Guide de référence de la formation ». Juin 2004.p11 www.cedip.gouv.fr.PDF.



- A. Le maitre d'ouvrage de formation :** c'est la personne morale qui passe une commande d'une action de formation, son rôle principal est de suivre un ensemble d'étape :
- ✓ Il élabore le cahier des charges dans lequel il doit définir l'objectif recherché par l'entreprise
  - ✓ Il définit les critères de sélection des stagiaires ;
  - ✓ Il définit tout les procédures liées à l'action de formation
- B. Le maitre d'œuvre de formation :** il s'agit d'une personne morale qui réalise l'action de formation commandée par le maitre d'ouvrage
- ✓ Il élabore les modalités d'évaluation, il se base sur la demande du maitre d'ouvrage
  - ✓ Il contrôle et suivre la réalisation des actions de formation
  - ✓ Il établit une évaluation de satisfaction des actions de formation
  - ✓ Il bâtit les objectifs pédagogiques à partir des finalités et objectifs de formation du cahier des charges du maitre d'ouvrage
- C. Directeur de service :** il pilote la politique de son service en matière de formation, il se trouve sous la responsabilité d'améliorer les compétences, et les connaissances des salariés
- D. Responsable hiérarchique :** son rôle principal est d'analyser les écarts entre les **compétences requis et acquis** de ses collaborateurs

L'intervenant : désigne tout les individus implique dans l'action de formation : formateur animateur

- E. Le formateur :** c'est un personne très qualifier qui doit transmet ses connaissance à un groupe ou un individu ou atteindre des objectifs pédagogiques
- F. L'animateur :** il prépare, contrôle et conduit le travail d'un groupe
- G. Le stagiaire :** il s'agit d'une salariés qui détient pas des connaissances nécessaire pour exercer un travail donne, il s'intègre d'un processus d'acquisition des connaissances pour maitrise leur tâche.

## Conclusion

Pour répondre aux besoins de ses clients, pour faire face aux mutations environnementales les entreprises sont incitées à faire de la formation, un véritable moyen pour soutenir le changement. Les contenus des postes sont modifiées de manière continue et la seule façon pour

suivre les changements est d'entretenir et d'améliorer les compétences, cela ne se fait qu'à travers la formation qui occupe une place cruciale dans la stratégie d'entreprise. La formation c'est l'action qui permet de rétrécir l'écart entre les compétences actuelles et les compétences requises afin d'améliorer les connaissances des salariés.

# **Chapitre II : le processus de la formation**

**Chapitre II : Le processus de la formation**

Le processus de formation consiste à définir les phases de cycle de formation, il se fait à partir d'un plan bien défini.

Ce chapitre est composé de deux sections, la première est consacrée pour le plan de formation et la seconde pour la politique de formation.

**Section 01 : Le plan de formation****1.1.Définition**

C'est un projet d'action de formation pour l'année à venir, qui est défini dans le cadre de la politique de gestion du personnel de l'entreprise, son élaboration est assurée sous la responsabilité entière du chef d'entreprise. Il comporte trois catégories d'actions regroupant :

- Les actions visant à assurer l'adaptation du salarié ou poste de travail ;
- Les actions liées à l'évolution des emplois ou participantes au maintien dans l'emploi ;
- Les actions ayant pour objet le développement des compétences des salariés ;

Selon Jaques soyer le plan de formation : « est la traduction opérationnelle de la politique de formation de l'entreprise pour une période donnée, annuelle ou pluriannuelle. Il tient compte des dernières orientation définies chaque année et présentées aux partenaires sociaux »<sup>1</sup>.

Enfin pour Christophe Parmentier<sup>2</sup>, le plan de formation de l'entreprise est à la croisée de deux logiques :

- un logique top down, ou descendante, construite à partir des orientations définies par le management opérationnel ;
- une logique Botton up, ou ascendante, élaborée à partir du recueil des besoins individuels des salariés, voire des équipes ;

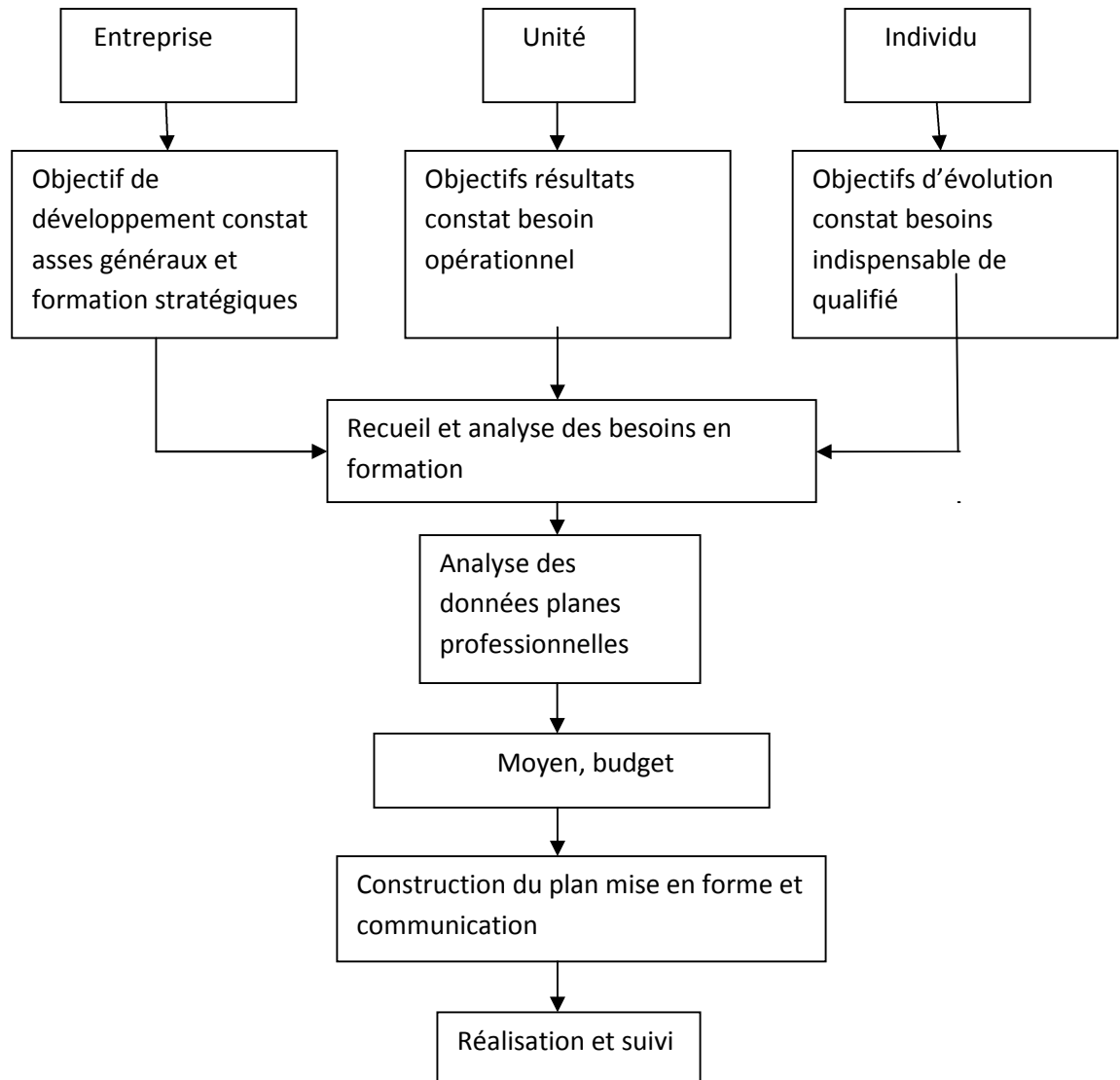
Le plan de formation de situe quelque part à la croisée de ces deux logiques.

---

<sup>1</sup> JACQUES SOYER. « Fonction formation ».op.cit. p162.

<sup>2</sup> Christophe Parmentier. « L'ingénierie de formation ». Édition d'organisation. 2003. p151.

Figure n°(01) : démarche de plan de formation



Source : Jean Pierre Citeau. « Gestion des ressources humaines ».op.cit. p 118.

### 1.2. La construction du plan de formation

Le plan de formation regroupe les actions de formation définies dans la politique de gestion d'entreprise, la responsabilité de sa construction est assuré par le chef d'entreprise après une consultation du personnel et le responsable de formation, sa mise en place doit remplir le coût nécessaire pour la formation, la durée de formation...etc.

D'après Jean Marrie Peretti<sup>3</sup> : Le plan de formation présente l'ensemble des actions de formations, individuelles et collectives, prévues pour les salariés de l'organisation pendant une période généralement estimée en l'année. Chaque action est définie par ses objectifs, sa durée, ses bénéficiaires, son calendrier, ses coûts. Il contient les éléments suivants :

- **Le choix du budget** : c'est un choix important qui détermine la somme des dépenses que l'entreprise engage sur une action de formation.
- **Le choix des contenus** : la formation peut être générale destinée à augmenter le niveau des savoirs, ou une formation technique visant à développer les compétences professionnelles des salariés. Cette destruction est cependant délicate, certaines formations présentent un caractère mixte.
- **Le choix de la durée de formation** : ils s'agit des formations à court terme : séminaires, réunions comme elle peut être à moyen et long terme tel que : des formations diplomates.
- **formation intra ou inter** : la formation « intra » regroupe des agents de la même entreprise. La formation « inter » regroupe des agents de diverses provenances. La première facilite l'adaptation de contenue, la création d'un langage commun. La deuxième utilisée pour l'encadrement et les formations techniques, et concerne en général un petit nombre de personnes dans l'organisation.
- **formation par moyen interne et externe** : la première permet de mobiliser et valoriser les salariés dans l'entreprise. Elle apporte plus de souplesse ; car elle suit les modifications du contenu du plan de formation.
- **l'évaluation** : c'est l'un des outils de contrôler le degré de modification touchant la personnalité de l'individu (ses connaissances, son comportement ...etc.), comme il permet de découvrir si les objectifs de formation sont atteints.

### 1.3. Les étapes du plan de formation

Le plan de formation n'est rien d'autre qu'un processus qui conduit à détailler, selon une méthodologie bien précise, le type de formation que l'on prévoit pour l'année à venir, le nombre d'heures correspondantes, les salariés concernés et les dépenses afférentes. Il est habituel de considérer quatre phases dans l'élaboration du plan<sup>4</sup> :

---

<sup>3</sup> Jean Marie Peretti. «FAQ ressources humaines ».op.cit. p 105.

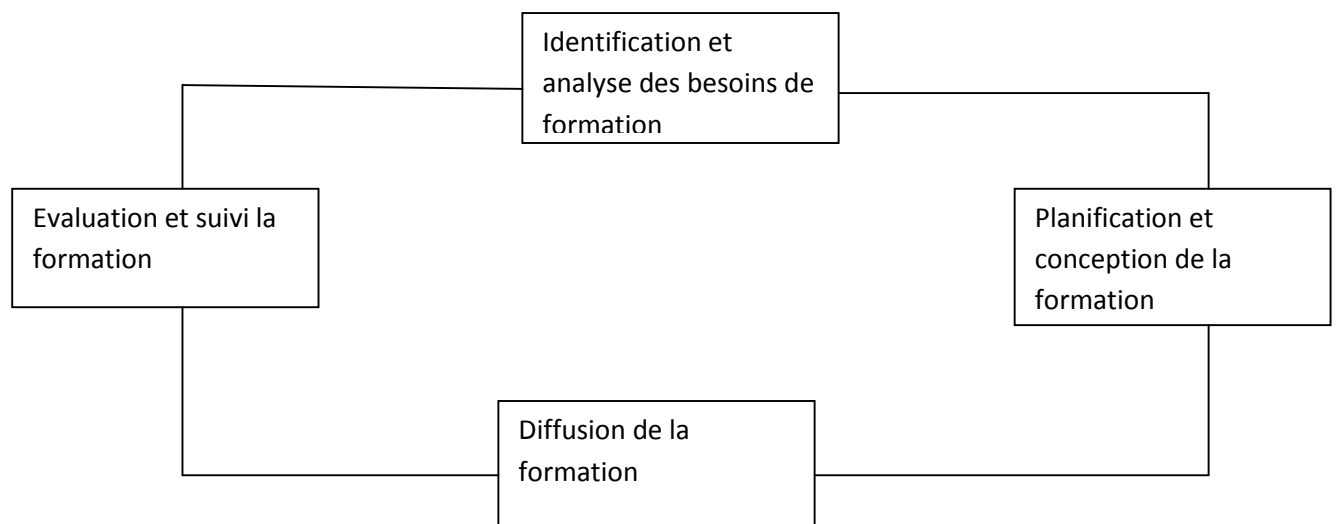
<sup>4</sup> Sylvie Guerrero. « Les outils des ressources humaines ». 2ème édition. Dunod. Paris. 2004. p149.

**Phase 01 : l'analyse des besoins de formation :** L'analyse des besoins de formation est une étape importante pour le succès de la formation car elle permet de :

- Définir les besoins et les axes stratégiques (projets, changements....etc.).
- L'évolution des emplois et des compétences.
- Analyser des demandes individuelles.

Cette analyse des besoins s'effectue à travers différents outils, avant de les présenter on va définir qu'est-ce que la notion de formation ?

**Figure n°(02) : le cycle de formation**



**Source : Mc Belaid et JF Dunaire. « Guide pratique pour la gestion des ressources humaines ». 2<sup>ème</sup> édition.2009.p79.**

### **1. La notion de besoin de formation**

Selon Alain Meignant « Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de formation »<sup>5</sup>.

Un besoin de formation, c'est l'écart entre compétences des employés et celles qui sont requises pour réaliser une tâche ou atteindre un résultat souhaité.

<sup>5</sup> Alain Meignant. « Manager la formation ». Op.cit.p132.

Pierre Massot Daniel dans son livre « pilotage des compétences et de la formation » définit les besoins de formation selon trois étapes<sup>6</sup> :

- **Définir les écarts des compétences** : c'est-à-dire, comparer les compétences actuelles des employés avec les compétences requises pour distinguer l'écart et les enregistrer.
- **Identifier les solutions pour réduire les écarts de compétence** : la réduction des écarts peuvent consister en des actions de formation, ou à avec d'autres action par exemple : la modification des procédures de travail, la rotation des postes, et le recrutement.
- **Définir la spécification des besoins de formation** : une fois on a choisi la formation pour réduire les écarts de compétence, il convient de spécifier les besoins de formation et de les formaliser par écrit et déterminer les objectifs et les résultats attendus par cette action.

### 2. Les types de besoin de formation

Dans son livre « la gestion des ressources humaines », Anick Cohen définit deux types de besoin de formation : « les besoins collectifs, individuels »<sup>7</sup>.

**a) Les besoins collectifs** : est dit collectif le besoin émis par un groupe de travail comme un moyen d'atteindre un objectif opérationnel. Il correspond aux problèmes qui concernent des groupes, tel que : tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée...etc.

**b) Les besoins individuels** : il s'agit des besoins nés des problèmes ou des objectifs qui ne concernent qu'un seul individu. C'est un besoin que peut ressentir le salarié en vue d'une meilleure adaptation au poste occupé. Ou à une préparation à des changements à l'intérieur de leur fonction prévu avec sa hiérarchie à l'intérieur du même groupe.

### 3. Le recensement des besoins de formation : deux types de recensements

**a) Le recensement des besoins collectifs** : ce recensement se fait en liaison avec les plans d'actions annuels et selon une démarche descendente puis remontante à tous les niveaux hiérarchique, chaque hiérarchique fait toujours partie de travail d'abord comme collaborateur

<sup>6</sup> Pierre Massot Daniel. « Pilotage des compétences et de la formation ». édition d'organisation paris. p55.

<sup>7</sup> Anick Cohen. « Toute la fonction ressources humaines ».op.cit. P263.



dans l'unité de son responsable et participant à la construction du plan d'action, cette action de recensement est partagée les mêmes caractéristiques.

**b) Le recensement des besoins individuels :** à chaque fixation d'objectif correspond une occasion de découverte d'un besoin de formation.

La période des entretiens d'activité est peut-être plus propice au recueil des besoins mais il doit pouvoir se faire dès que l'intéresse.

#### 4. Les approches de recueil des besoins de formation :

Il existe plusieurs moyens pour identifier les besoins de formation qui permettent de connaître les compétences du personnel qui devront être développés.

##### - Le recueil des données de formation

Il repose sur l'intégration de tous les membres de l'organisation pour déterminer les vrais besoins de formation ; ces données permettent d'apporter les réponses sur différentes questions suivantes :

Ya-t-il un besoin de formation ?

Pour quelle raison ?

Quel est le budget alloué pour rentabiliser ces programmes de formation ?

Quand cette formation devra-t-elle prendre fin ?

Selon Bernard MAR TORY et Daniel Crozet les moyens utilisés pour déterminer les besoins de formation peuvent être résumés de manière suivante<sup>8</sup> :

- 1. les résultats de gestion prévisionnelle du personnel :** la gestion prévisionnelle du personnel joue un rôle crucial dans la détermination des besoins de formation soit au niveau interne tel que : la formation de recyclage et de reconversion, soit au niveau externe tel que : le recrutement de nouveaux employés et les mutations au sein d'un groupe.
- 2. Les enquêtes informelles et formelles :** les enquêtes recouvrent à la fois les discussions informelles, les consultations des cadres et des exécutants, et les études systématiques du comportement des employés à tous les niveaux de

---

<sup>8</sup> Bernard Matoury, Daniel Crozet. « Gestion des ressources humaines ». 6<sup>ème</sup> édition. Dunod. Paris 2005. p 93.

la hiérarchie. la voie la plus employée, consiste dans le dialogue avec les plus pressants de l'unité en matière de formation : ils connaissent la formation et seront en mesure d'apporter leur aide s'ils ont contribué à dessiner les lignes d'action.

La seconde voie d'enquête consiste à réaliser des questionnaires à choix multiples, remplis anonymement par l'ensemble du personnel et portant sur les conditions de travail, l'encadrement, la sécurité...etc. L'employé peut aussi s'exprimer librement sur n'importe quel sujet concernant la vie dans l'organisation.

**3. l'utilisation des indicateurs statistiques d'alerte :** il existe plusieurs indicateurs on peut déterminer quelque une :

- le nombre d'accidents du travail ;
- le niveau des réclamations, des actions disciplinaires ;
- l'ensemble des déchets ;
- le degré de turn over, d'absentéisme de retards ;

**4. l'analyse concurrente des tâches et des aptitudes des salariés :** la comparaison des compétences actuelle de l'employé et celle qu'il faut améliorer pour exercer des métiers dans le futur.

**Phase 02 : la conception de la formation :** C'est une phase intégrée dans un processus de formation qui consiste à choisir le dispositif adapté au problème des compétences identifiées. Elle ne se réalise pas sans observation préalable et sans fixer un but à l'action à développer. Elle sert à définir :

- les objectifs de la formation (contenu, durée).
- Le Choix de la pédagogie à mettre en œuvre (tutorat, auto-formation, formation en entreprise en centre extérieur...etc.).
- Le Choix des formateurs et des prestataires.

La planification et la conception de la formation c'est la deuxième étape de cycle de formation :

### **1. La planification**

La phase de planification signifie que chaque entreprise, doit mettre une certaine priorité pour le futur. Sa mise en application est assurée par les gestionnaires, où seulement la direction, dans le but d'analyser la situation actuelle avec celle désirée, c'est-à-dire la comparaison entre les différentes questions suivantes :

- Quel est le rendement des employés actuels ?
- Quels sont les améliorations et les changements à venir ?

### 2. La conception

Cette étape se réalise par une collaboration des services d'un employé ayant les qualifications requises ou d'un consultant externe avec les responsables ressources humaines, pour élaborer le contenu lié à la formation.

**Phase 03 : la réalisation de la formation :** c'est la conduite des opérations tracés au départ, qui sont vaste tels que : le séminaire, la formation action...et

La diffusion de la formation c'est la troisième étape de cycle de formation :

Une fois le contenu de la formation est développé, l'entreprise doit diffuser de manière efficace, pour garantir sa réussite.

**Phase 04 : l'évaluation de la formation :** L'évaluation signifie porter un jugement négatif ou positif sur un fait, ou une action, pour une période définie. Mais évaluer ce n'est qu'une action qui sert à juger, et contrôler, c'est aussi un moyen de prendre certaines décisions pour rectifier les erreurs.

Selon Christophe Parmentier<sup>9</sup>, « évaluer est déjà lié à une faculté de discerner, reconnaître, juger apprécier estimer encore en devenir et non sommes progressivement amenés de la sorte na élaborer très tôt individuelle et collectivement des pratiques évaluatives ».

Selon le même auteur, « évaluer signifie examiner le degré d'adéquation entre un ensemble de critère adéquats, à l'objectif fixé en vue de prendre une décision »<sup>10</sup>.

Jacques soyer propose différents types d'évaluation de formation<sup>11</sup> :

- Le pseudo évaluation
- L'évaluation des objectifs
- Les approches complémentaires

---

<sup>9</sup> Christophe Parmentier, « L'ingénierie de formation » édition d'organisation, eyrolles, 2008, p197.

<sup>10</sup> Idem. p197.

<sup>11</sup> Jacques soyer. « Fonction formation ». op.cit .p 255 – 256.

### **1. Le pseudo - évaluation**

Le pseudo évaluation concerne trois types d'évaluation : l'évaluation de l'action de formation « à chaud » en fin de stage, l'évaluation « à tiède », et l'évaluation « à froid » de l'action de formation.

#### **a) L'évaluation de l'action « à chaud » en fin de stage**

Elle a pour objet de mesurer le degré de satisfaction des stagiaires, puis les objectifs pédagogiques recherchés. Elle peut porter aussi sur les divers aspects de l'action de formation, tels que les conditions de travail.

Ce type d'évaluation peut être rédigées de façon individuelle par écrit, ou orale par le groupe.

Lors de l'évaluation « à chaud », les stagiaires sont interrogés par questionnaire sur la qualité de l'animation, sur ce que la formation leur apporte et leurs intentions de mise en œuvre s'il ya lieu. Les animateurs sont également interrogés pour avoir un retour sur la manière dont le groupe s'est comporté pendant le stage et sur sa progression.

#### **b) L'évaluation « à froid »**

Cette évaluation est pratiquée quelques semaines après la fin de la formation. Elle présente un grand avantage, celui de mesurer l'image réelle de l'action de formation, c'est-à-dire, à ce que le stagiaire a retenu réellement les connaissances ? Et à ce qu'il a rencontré quelques problèmes durant la période de stage lors de l'application des connaissances. Les résultats de cette évaluation permet d'envisager les modifications du stage, identifier les solutions pour les actions à avenir.

L'évaluation « à froid » porte essentiellement sur les apports et la mise en œuvre de la formation sur le poste de travail. C'est pourquoi elle est réalisée plusieurs mois après la fin des stages.

L'évaluation à froid est de loin la plus cruciale pour les responsables opérationnels car elle s'intéresse à la mise en pratique des compétences du salarié ayant bénéficié de l'action de formation. Pour ce faire, il appartient à l'entreprise de réunir les conditions organisationnelles nécessaires à cette mise en œuvre des compétences. L'adaptation du poste du travail et l'évolution des pratiques managériales s'inscrivent ainsi dans le cadre de cette démarche d'adaptation de l'organisation au développement des compétences de ses membres.

**c) L'évaluation « à tiède » de l'action de formation**

Correspond au pseudo évaluation des stages individuels externes. Elle est utile pour la connaissance des projets des organismes de formation, et pour l'achat des stages individuels, cette évaluation se fait au lendemain du stage.

**2. l'évaluation des objectifs pédagogiques**

Le formateur prend une responsabilité d'évaluer les objectifs pédagogiques par différents moyens à savoir : la mise en œuvre des tests, pour découvrir les savoirs, puis le questionnaire de contenu. Cette évaluation permet de mesurer les divers éléments, tels que les attitudes, les méthodes, et les techniques et outils. Deux types d'évaluation d'objectifs sont envisagées :

- a) L'évaluation des objectifs de formation :** le manager se trouve sous la responsabilité de cette action. La formation la formation n'est pas le seule élément en cause, il s'agit en fait d'évaluer les résultats d'une coopération entre plusieurs acteurs : soit les formateurs, les managers, les formes. En effet la réalisation ou non de ces objectifs, est observé quelque mois après l'achèvement d'une action de formation.
- b) L'évaluation des objectifs finals :** elle est utilisée sous la responsabilité du prescripteur de l'action. Elle concerne l'évaluation globale d'un processus de formation, depuis le début jusqu' la fin, elle est pratiquée plusieurs mois après la fin de la formation.

Elle peut se faire par deux manières : observation des critères de production comme (les quantités produits, le chiffre d'affaire) comme elle se mesure par les indicateurs économiques (le gain, le calcul d'un retour d'investissement). Ainsi elle peut se faire par observation de certaines indicateurs sociaux (l'absentéisme).

**3. Les approches complémentaires**

Pour certaines formations, il n'y'à pas de fixation des objectifs. C'est-à-dire pour certaines type de formation tels que formation culture d'entreprise aucune définition des objectifs ne se fait.

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 deux choix : d'une part, de licenciement des personnes

inadaptées avec le recrutement d'un personnel qualifié, et d'autre part la mise en œuvre d'une politique de formation visant le maintien du personnel actuel et sa requalification.

#### **4. Les objectifs de l'évaluation**

La démarche d'évaluation répond à plusieurs objectifs :

- Elle permet de mesurer les effets de la formation dans le temps (à chaud /à froid) quels que soient les objectifs et les acteurs de la formation.
- Elle permet d'identifier les causes de dysfonctionnement à l'intérieur du processus de formation par un recueil d'avis systématique.

Elle permet de travailler sur la dimension globale de la formation, que ce soit au niveau d'une action de formation professionnelle, d'une famille de modules ou d'un plan de formation.

#### **5. Les outils d'évaluation**

L'évaluation des actions de formation se fait à l'aide d'un ensemble d'outils qui permettent aux services ressources humaines de vérifier la pertinence de l'action de formation. Ces outils traitent la rétention des informations émises, la construction des compétences acquises, bien que la procédure d'évaluation reste toujours un processus complexe qui demande plusieurs paramètres à prendre en compte pour avoir un jugement logique et clair sur les résultats de la formation.

Parmi les outils d'évaluation on peut distinguer deux types d'outils<sup>12</sup> :

##### **a) Les outils qualitatifs :**

- Test de connaissances (type questionnaire à choix multiple) ;
- Un examen, exercice
- Un questionnaire fermé
- Une observation guidée sur le terrain

##### **b) Les outils quantitatifs :**

- Un entretien avec le formé
- Une observation directe dans l'action
- Un questionnaire ouvert
- Une monographie ;

---

<sup>12</sup> André Guittet. « Développer les compétences par ingénierie de la formation ». SF éditeur. Paris. 2ème édition 1998. p136.

- Un regroupement après stage
- Une séance de bilan de synthèse de fin de stage

**Selon le même auteur les qualités d'évaluation se présentent de manière suivante<sup>13</sup> :**

- **La validité :** un test de mesure est valide quand il reflète la réalité de ce qu'il censé mesurer et non pas l'autre chose.
- **La fidélité :** un instrument de mesure est fidèle quand des conditions de mesures identiques indiquent toujours le même résultat pour le même phénomène dans des conditions d'expériences semblables. La mesure est indépendante du moment de l'utilisation de l'outil.
- **La fiabilité :** la fiabilité désigne une probabilité de fonctionnement sans aucune défaillance d'un dispositif dans les règles déterminées, et pour une période de temps bien déterminés.
- **Sensibilité :** la sensibilité d'un outil d'évaluation est de donner par sa capacité à classer, à faire un diagnostic différentiel par exemple un test qui donne 99% des individus donnent la même réponse à la même question.
- **L'acceptabilité :** cette qualité de la procédure d'évaluation est bonne dans le cas d'évaluation interne, d'auto évaluation. L'acceptation d'une preuve est dépendante de l'acceptation de l'outil d'évaluation.
- **Le coût :** toute procédure d'évaluation de formation, entraîne un coût de l'opération.

### 1.4. Les étapes de suivi de plan de formation

Le suivi est une phase qui suit la formation. Il se fait avant, pendant et après le déroulement des actions de formation. Il correspond à « l'ensemble des démarches mises en œuvre à l'issue de la formation pour en améliorer l'efficacité de cette dernière » ce suivi se base sur deux axes : les suivies des participants, le suivi des actions<sup>14</sup> :

#### a) le suivi des participants doit permettre :

- **L'application :** il s'agit de transférer l'ensemble des savoirs acquis en compétences maîtrisées et appliquées.
- **La capitalisation :** il s'agit de poursuivre et de pérenniser la formation au-delà même du stage, tout au long de la vie professionnelle du salarié. Le stage n'est qu'un commencement, une amorce, et doit être considéré comme tel et non comme une fin.

<sup>13</sup> André Guittet. « Développer les compétences par ingénierie de la formation » op.cit. p136-137.

<sup>14</sup> Christophe Parmentier. « L'essentiel de la formation ».op.cit. P141.

**-La mutualisation :** c'est-à-dire que l'individu formé doit diffuser ses connaissances acquises pendant l'action de formation au divers groupes dans l'organisation (passer de l'individu apprenant à l'organisation apprenante).

**b) le suivi de formation doit être organisé et envisagé durant la phase de conception selon trois principes clés :**

-Adapter le suivi en fonction du type de formation et des contenus ;

-Impliquer l'ensemble des acteurs et le management dans le suivi de la formation et des participants ;

-Concevoir le suivi de la formation dès l'ingénierie du stage et informer de la démarche.

### 1.5. Les types de suivi

Le suivi des actions de formation se réalise par deux manières : le suivi administratif, le suivi comptable.

**a) Le suivi administratif :** C'est suivre la gestion prévisionnelle de la formation avec les différentes structures de l'organisation dans le retrait et le départ en formation d'un certain nombre de collaborateurs et les dispositions conséquentes. Ceci afin d'éviter que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve trop perturbé.

Le responsable de formation doit suivre la réalisation et la préparation de certains documents (convocation, convention de stage, compte-rendu d'évaluation).

Le suivi administratif est relatif aussi au déroulement de la formation tant sur le plan disciplinaire (la présence l'assiduité) que sur le plan pédagogique (enseignement théorique et pratique).

**b) le suivi comptable :** C'est le suivi budgétaire. Il s'agit de contrôler l'ensemble des engagements financiers qui sont répartis comme suit :

- les frais qui sont liés à la participation et à la mise en cause de la formation : ils incluent la

Rémunération des formateurs et celle des personnes qui ont contribué dans le travail d'élaboration de contrôle ;

- les dépenses de matériel, tels que l'entretien et l'amortissement des équipements utilisés au cours de la formation ;

- les fournitures de fonctionnement courant : déplacement, hébergement, location,



Assurance, frais de téléphone et de courrier ;

- coût des locaux : salles de cours, ateliers ;

-les frais versés aux stagiaires eux mêmes. Il s'agit des salaires et charges sociales qui continuent à être versées aux personnels pendant l'action de formation.

### **1.6. L'évaluation des actions de formation**

Lors que la durée de formation est achevée, le plan est terminée, les membres de la hiérarchie peuvent avoir des informations pour débiter l'action d'évaluation. Cette appréciation porte principalement sur les acquis des participants comme elle porte aussi sur les objectifs impartis aux actions, pour recueillir ces renseignements deux formes d'évaluation sont utilisées :

- a) **L'évaluation informelle** : cette évaluation est faite par le supérieur immédiat, qui juge son subordonné.
- b) **L'évaluation formelle** : il s'agit d'évaluer, de la façon la plus pertinente les résultats réalisés par les formés durant l'action de formation. Cette étape d'évaluation est décortiquée en trois sous étapes à savoir :
  - **L'évaluation « à chaud »** : pour connaître le degré de satisfaction des stagiaires sur l'atteinte des objectifs, l'adéquation aux attentes, l'animation du formateur, les méthodes pédagogiques et l'organisation matérielle (lieu, horaire, repas, pauses, supports remis...etc.).
  - **L'évaluation différé** : est une vérification qui consiste à savoir la capacité des salariés formés à transférer leurs compétences professionnelles acquises tout au long de la durée de formation.
  - **L'évaluation globale** : est le niveau le plus complexe à mettre en œuvre car elle concerne le contrôle des coûts et les dépenses budgétaires d'une part, elle relie les effets de la formation aux exigences de performance et du développement stratégique de l'entreprise d'autre part.

### **Section02 : La politique de formation**

Chaque service au sein de l'entreprise, met en œuvre une politique pour exercer sa mission. Aussi la formation ne fait exception à cette démarche, sans une politique bien définie. La politique de formation définit l'ensemble des objectifs et le profit que l'organisation cherche à réaliser, par la formation.

**2.1.Définition**

D'après Jacques Soyer la politique de formation «est l'une des politiques humaines de l'entreprise, sa durée de vie est de plusieurs années alors que les orientations formation sont prédéfinies chaque années pour présenter au comité de l'entreprise »<sup>15</sup>.

Selon cet auteur, l'efficacité de cette politique dépend de sa diffusion et de son écrit, trois parties sont nécessaires :

- 1- les objectifs que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation
- 2- les responsabilités assumées par différents acteurs concernés.
- 3- Celle qui aborde les conditions de réussite, et exprime des principes d'efficacité.

Le même auteur cite quelques objectifs qui peuvent figurer dans une politique de formation de l'entreprise :

- aider le personnel à évoluer lors de l'entreprise.
- Contribuer au maintien d'un bon climat social dans l'entreprise.
- Développer les liens sociaux, et la communication interne.
- Préparer le personnel à passer des concours.
- Partager les savoirs, et savoirs faire.
- Adapter des nouveaux entrants.
- Promouvoir une culture d'entreprise.
- Adapter le personnel à son poste actuel.

De sa part, pour Jean Marie Peretti la politique de formation doit répondre à un double but<sup>16</sup> :

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

---

<sup>15</sup> Jacques Soyer. « Fonction formation ». 3ème édition. Édition d'organisation. Paris.2003. p42.

<sup>16</sup> Jean Marie Peretti. « Gestion des ressources humaines ». 11ème édition. 2009. p415.

**2.2. Les étapes de construction de la politique de formation :**

Selon Jacques Soyer la construction et la mise en œuvre d'une politique de formation et la conséquence de dix étapes <sup>17</sup> :

**Etape 1 : projet établi par les spécialistes de la fonction formation**

Une analyse des besoins généraux de formation s'appuie sur la stratégie globale de l'entreprise ainsi sur les objectifs à réaliser, pour déterminer, quels sont ses forces et les faiblesses.

**Etape 2 : une validation de la DRH avec les autres spécialistes de la fonction personnel**

Il s'agit de mettre la liaison avec les autres politiques humaines soit (le recrutement, la communication et l'information).

**Etape 3 : première validation par la direction**

La première validation est assurée par la DRH, le contenu de cette politique va transférer à la direction d'organisation, aussi doit être présenté au comité de direction pour connaître tous les objectifs, et les principes de cette dernière.

**Etape 4 : consultation des instances représentatives**

C'est une phase de consultation dans laquelle les remarques sont rencontrées au niveau de la direction, afin de déboucher sur la monture à présenter aux managers.

**Etape 5 : présentation des principes aux managers**

C'est une phase dans laquelle on accepte des remises ou des remarques.

**Etape 6 : l'accord finale de la direction**

Dans cette phase la prise de décision est précédée par la prise en compte des remarques formulées, au cours des phases 4 et 5 le texte doit être diffusé.

**Etape 7 : l'élaboration des règles d'application**

La politique de formation est construite à partir d'une traduction opérationnelle en règles d'application, qui sont établies par les différentes lignes hiérarchiques avec l'aide des spécialistes de formation.

---

<sup>17</sup> Jacques Soyer. « Fonction formation ».op.cit. p49.

**Etape 8 : diffusion d'un guide pratique**

Avant sa diffusion définitive, une mouture doit être testé aux - près d'un échantillon hiérarchique de manière à contrôler la bonne compréhension du document.

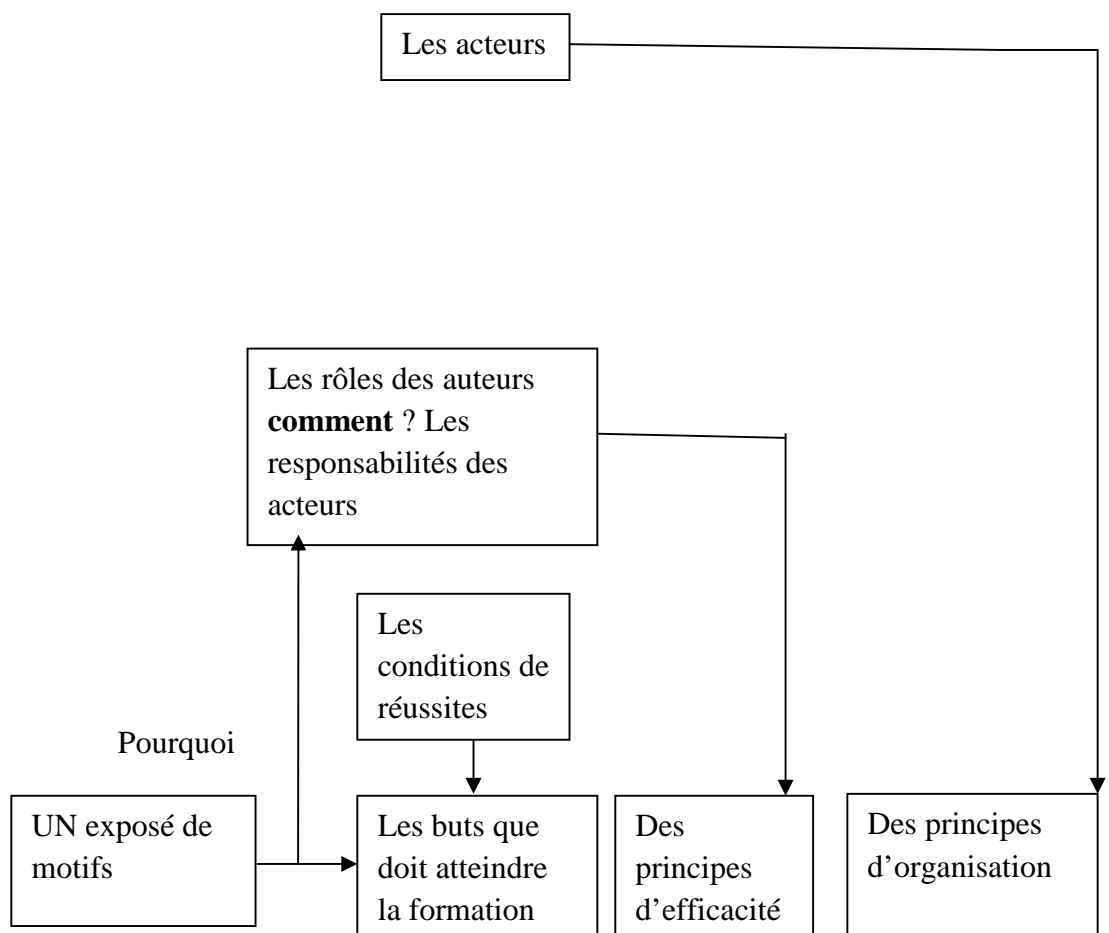
**Etape 9 : la mise en œuvre d'un plan d'information**

La politique de formation doit être diffusée selon les moyens suivants : affichages, catalogues de stages, audiovisuels.

**Etape 10 : l'application, évaluation et audit de la politique**

La mise en application de la politique de formation pour plusieurs années, doit être évaluée selon l'audit.

**Figure n°(03) : la politique de formation**



Source : Soyer Jacques. « Fonction formation ».op.cit. p 29.

### 2.3. Les facteurs d'élaboration de la politique de formation

La politique de formation s'élabore à partir d'un contexte bien définie. Jean Lauc Faure cite six facteurs pour construire la politique de formation<sup>18</sup> :

- a) **Le marché et la concurrence** : l'apparition de la concurrence et l'élargissement des marchés imposent des orientations politiques par rapport à des objectifs et la performance que l'organisation cherche à atteindre.
- b) **La technologie** : face aux évolutions sociales, économiques et technologiques, la mobilisation des ressources humaines sert à suivre cette évolution et adopter une performance pour l'entreprise.
- c) **L'organisation** : concerne les changements organisationnels compte tenue les évolutions des emplois et la structure.
- d) **Le management ou l'animation hiérarchique** : c'est la gestion participative des individus dans le but du valoriser l'humain dans un environnement sociale incertain.
- e) **Situation sociale** : le climat et les relations sociales sont certainement des facteurs importants qu'il faut prendre en compte dans la construction de la politique à coté de la culture d'entreprise.

### 2.4. Les objectifs de la politique de formation

La politique de formation vise plusieurs objectifs<sup>19</sup> :

- **les objectifs à court terme** : il s'agit d'atteindre un niveau optimale de productivité par une adéquation des profils des salaries aux exigences des postes de travail.
- **les objectifs à moyen et long termes** : il s'agit d'anticiper et de planifier, dans le cadre plus global de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les changements organisationnels et leur impact sur les métiers pareillement, la ressource humaine s'emploie à manager l'évolution professionnelle des salariés afin de maintenir un bon niveau de motivation.

<sup>18</sup> Jean Luc Faure. « Ingénierie de formation ». Cours master 2 professionnel de science de l'éducation. CNED- université Lyon 2- université de Rouen. www.lgFM2.PDF .P48.

<sup>19</sup> D-Duchamp. L-Guery. « La gestion des ressources humaines ». Édition J Ajchenbaum /L Accardo.2014. p90.

### Conclusion

Il est impossible de parler de la formation sans référencer à son processus qui nécessite un pilotage bien défini et organisé.

Tout entreprise adopte une action de formation à partir d'un processus bien déterminé, dans sa démarche l'identification des besoins de formation à pour mission fondamentale de rédiger un plan de formation à partir d'un bon déroulement des entretiens et le questionnaire d'évaluation.

# **Chapitre III : la formation au sein de la SDE de Bejaia**

**Chapitre III : la formation au sein de SDE de Bejaia**

Ce chapitre, s'articule au tour de trois sections, la première section concerne la présentation de l'organisme d'accueil, et les deux autres sections sont consacré pour les résultats de l'enquête menée au prés du DRH de l'entreprise SDE afin de connaitre le déroulement des actions de formation.

**Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil SDE**

Dans cette section, nous donnons un aperçu général sur la SDE et en particulier la direction de distribution de Bejaia, ses missions et attributions ainsi que le classement de son staff et enfin son effectif.

**1.1. Historique**

La naissance de la Société National de l'Electricité et Gaz (SONELGAZ), remonte à 1947 sous l'appellation «Electricité et Gaz d'Algérie (EGA) », ce n'est qu'en 1969 qu'elle est connue sous la désignation de SONAELGAZ. Comme elle a subi un changement structurel en 1983 donnant lieu a l'émergence de filiales telle que Kahrif spécialisé dans les travaux d'électrification, Kanagaz pour la réalisation des canalisations de transport et de Gaz, Amc dans la fabrication des compteurs et des appareils de mesure et de contrôle.

L'année 1991 la SONELGAZ change de nature juridique et devient un Etablissement public à caractère industriel et commercial conformément au décret exécutif N° 91-475 du 14 décembre 1991.

À partir de la fin de la décennie 1970, le centre de distribution de Bejaia a été crée et choisi comme centre pilote, pour prendre en charge toute activité à travers le territoire de la wilaya. Il lui a été rattaché, en plus de l'agence de Bejaia, deux autres agences ; celles de Sidi Aiche et Akbou. Puis progressivement et au fur et à mesure de l'importance du développement économique à travers le territoire de la Wilaya, les agences d'Amizour, Kherrata puis dernièrement celle de Seddouk, furent créés.

Les efforts d'investissement qui se poursuivent, en indiquant :

- La longueur du réseau électricité qui est passé de 25 868 km en 1969 à 199 122 km en 1999.



- Le taux d'électrification nationale qui était de 34% en 1970 a atteint 96% en 1997.
- La longueur du réseau Gaz est passée de 2 194 km en 1969 à 18 894 km en 1998.
- Le nombre des agglomérations alimentées en Gaz est passé de 22 en 1969 à 180 en 1997.
- Le nombre d'abonnés Electricité et Gaz est 5 518 076 en 1998 alors qu'en 1969 était de 86 500 abonnés.

En perspective et dans un souci d'efficacité et d'une meilleure satisfaction de la clientèle, la création de nouvelles agences est déjà programmée à partir de 2002.

Suite à la nouvelle réorganisation proposée en 2005, le centre de distribution de Bejaia promue en direction et pour cela, doit se doter de tous les outils et compétences, lui permettant ainsi d'être compétitif et faire face aux nouveaux défis liés à la concurrence entre autre en matière de comptabilité et gestion financière pour opérer en tant que tel.

L'autonomie renforcée du centre de distribution est une option qui résulte de contraintes complémentaires :

- Améliorer les performances techniques et financière de la direction par la réorganisation et le déploiement des responsabilités décisionnelles.
- La mise en place d'un régime concessionnaire.
- Puis passer direction de distribution en 2009, toujours sous la filiale société de distribution est parmi les 19 directions de l'est chargées de la distribution de l'Electricité et Gaz.

## **1.2. Missions et attributions**

### **A- Missions**

- Assurer la qualité de service de sécurité de la gestion d'une distribution d'électricité et de gaz.
- Appliquer les politiques commerciales.
- Suivi le déroulement des actions de distribution.

**B- Attributions**

- Participer à l'élaboration de politique de la direction générale (en matière de prestation rendu aux clients, développement des ventes, recouvrement des créances...etc).
- Mettre en œuvre la politique commerciale de l'entreprise et en contrôle l'application.
- Satisfaire aux meilleures les conditions de coûts et de délais la demande de raccordement des clients moyenne tension / basse tension, moyenne pression / basse pression et le rapport conseil et assistance.
- Assurer la gestion (conduite, exploitation et maintenance) et le développement des réseaux MT/MP et MB/BP et des installations annexes.
- Elaboration et mise en œuvre le développement de la construction, la maintenance et l'exploitation des ouvrages.
- Etablir des programmes travaux qui se rapportent à ses missions et en assurer la maîtrise d'œuvre.
- Assurer la gestion et le développement de la ressource humaine et des moyens matériels nécessaires au fonctionnement de la direction.
- Assurer la sécurité des personnes et des biens en rapport avec des activités de la distribution.
- Assurer la représentation de la SONALGAZ au niveau local.

**C- Classification du staff et des différentes divisions****a) La direction**

Elle exerce le contrôle hiérarchique et elle a pour responsabilité principale de veiller au respect des principes fondamentaux relatifs à l'activité économique et sociale ceci à fin, de s'assurer de l'engagement des différents niveaux de la structure en vue d'atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation par conséquent d'accroître sa performance globale.

**b) le secrétariat**

Il est chargé de la réception, la transmission, l'enregistrement, le dispatching ainsi que le placement du courrier. En plus, il est chargé d'accueillir les visiteurs et de recevoir des appels téléphoniques.

**c) Chargé des affaires juridiques**

Elle suit l'exécution des décisions en matière de justice, et assister les structures dans la prise en charge des problèmes à caractère juridique. Enfin, elle représente SONALGAZ par la délégation du Directeur devant les instances juridiques.

**d) Chargé de la communication**

Elle conçoit et organise l'information destinée au public et à la clientèle en utilisant les supports appropriés, en s'appuyant sur la politique arrêtée par l'entreprise. Elle participe avec la direction générale aux manifestations commerciales et entretient des relations étroites avec les médias (télévision, radio, presse...etc.).

**e) Chargé de sécurité**

-Faire un planning des visites avec programmation des actions de sensibilisation.

-participer aux prévisions du matériel de sécurité.

-Met au point le programme annuel d'action.

**f) Division exploitation électricité**

Elle est chargée des études, d'exploitation et maintenances, des ouvrages d'électricité dans le cadre de qualité et continuité de service.

**g) Division exploitation gaz**

Elle est chargée de la conception des études, l'exploitation et la maintenance avec l'équipement des ouvrages gaz dans le cadre de qualité et continuité de service.

**h) Division relation commerciale**

Cette structure est chargée de mettre en œuvre dans sa partie opérationnelle et à travers des services commerciaux la politique commerciale et veiller au respect des règles et procédures de gestion de la clientèle.

**i) Division gestion système informatique**

Elle est chargée de la gestion du système informatique dans son application, gère l'ensemble du matériels informatique et contrôle la fourniture du consommable et assistance des autres structures.

**j) Division finance et comptabilité**

Elle est chargée de la trésorerie et de la comptabilité et contrôle de la gestion du budget.

**k) Division d'études d'exécution et travaux**

Cette structure est chargée de la maîtrise d'œuvre des programmes de réalisation d'ouvrages électricité et gaz, suivi et contrôle de travaux.

**l) Subdivision affaires générale**

Cette structure est chargée d'assurer la gestion, le développement et le maintien en bon état du parc infrastructure immobilière de la direction ainsi que son parc auto.

**m) Division ressource humaine**

Cette structure est chargée de garantir la politique de gestion du personnel et ainsi les conditions internes de son application dont elle suit la mise en œuvre.

Elle est composée de 02 sévices à savoir :

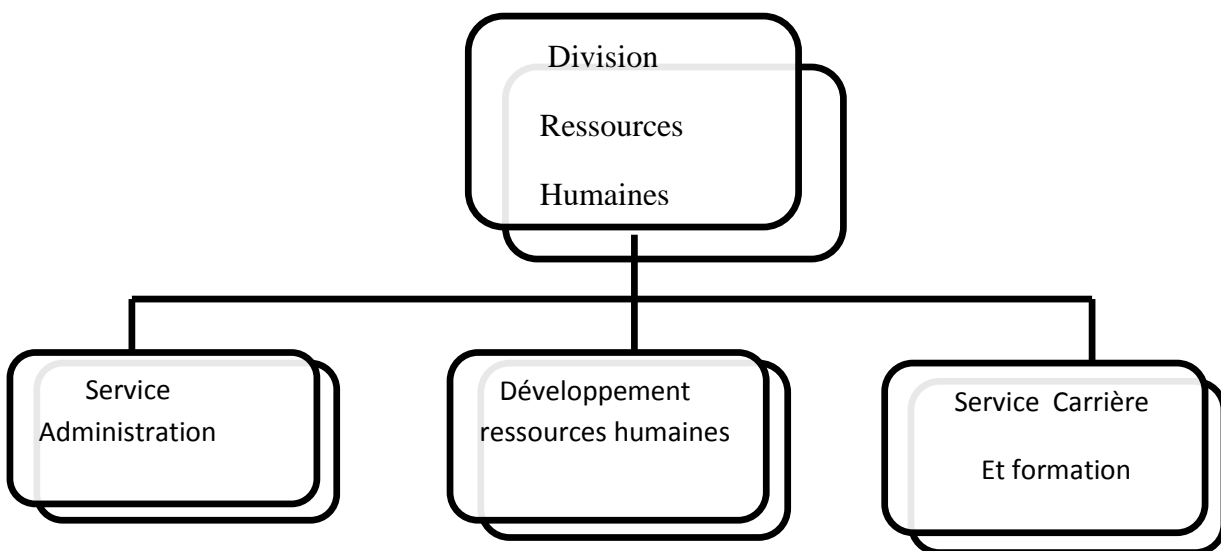
**-sous structure administration et personnel**

- ✓ Assurer la gestion administrative du personnel.
- ✓ Etablir le budget, le contrat de gestion en matière de personnel.
- ✓ Assurer, suivre et contrôler les conditions d'application de gestion du personnel.

- ✓ Veiller à l'application uniforme de la réglementation, contrôler sa mise en œuvre.
- ✓ Veiller à l'établissement des statistiques du personnel de la direction et leur fiabilité.
- ✓ Soumettre à la hiérarchie les distorsions constatées dans l'application de la réglementation.
- ✓ Veiller à l'établissement de la paie du personnel.

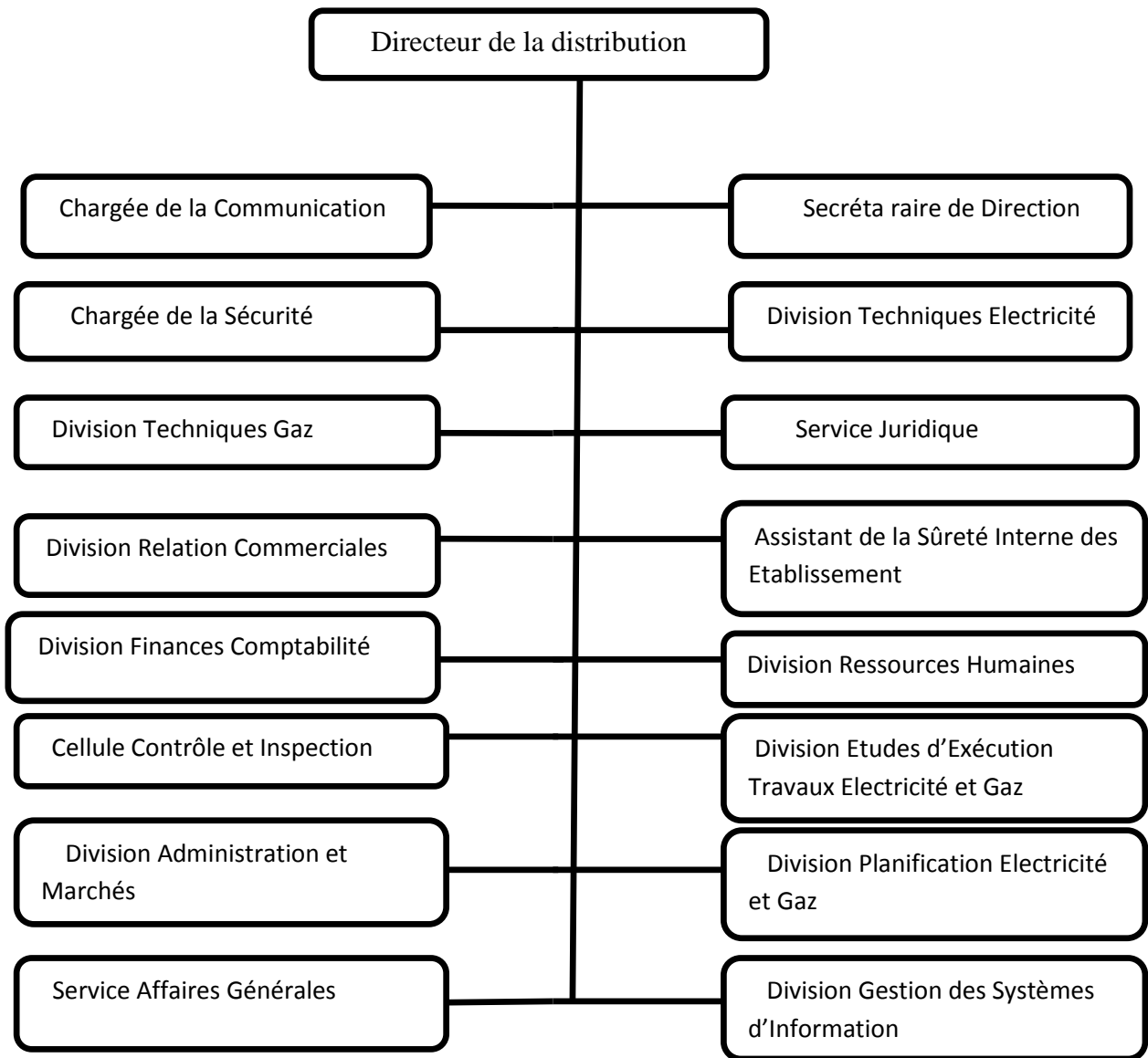
**-Sous structure carrière et formation**

- ✓ Préparer, orienter et contrôler l'établissement de divers plans de personnel (recrutement, formation et promotion).
- ✓ Assurer, coordonner et contrôler les activités d'administration et gestion du personnel (recrutement, accueil, affectation, formation et mutation).

**Figure n°(05) : Structure organisationnelle de la division ressource humaine.**

Source : Document interne de la SONALGAZ

Figure n°(06) :L'organigramme de La Direction De La Distribution De Bejaia



Source : Document interne de la SONALGAZ.

**Section 02 : la formation au sein de l'entreprise SDE de Bejaia**

Pour mieux aborder notre thème de recherche nous avons commencé notre stage de terrain au sein de l'entreprise publique SDE par s'entretenir avec le responsable des ressources humaines.

Cette entretien est basé sur trois axes (voir annexe n°1) principaux, le premier axe est consacré à la formation au sein de cette entreprise, les différents types de formation, ses objectifs, le deuxième axe concerne les moyens d'identification des besoins de formation, enfin le troisième axe aborde l'évaluation de la formation ainsi ses types et outils.

La formation au sein de la SDE de Bejaia joue un rôle très important car elle est pour l'entreprise un moyen d'acquisition de nouvelles connaissances et compétences à travers différentes actions, moyens et méthodes d'apprentissage.

**Axe 01 : L'importance de la formation au sein de SDE de Bejaia**

D'après les résultats de notre entretien cette entreprise accorde une importance particulière à la politique de formation car elle est devenu l'instrument qui lui garantit de disposer d'un personnel qualifié prêt à faire face à tout changement et surtout d'assurer le développement de ses ressources humaines par l'enrichissement de ses connaissances et ses qualifications. Le département de ressources humaines de l'entreprise SONALGAZ prend en charge l'ensemble du personnel en matière de formation.

Malgré les différents changements structurels qu'a connus cette entreprise dans le temps, la politique de la SONALGAZ vis-à-vis de la formation n'a pas changé. À ce jour cette dernière a toujours respecté et appliqué les textes réglementaires en vigueur tel que, la loi n° 90-11 du 21 AVRIL 1990 mise à jour le 08 JUILLET 1997 de l'article 57.

Aujourd'hui la preuve irréfutable que SONALGAZ accorde une très grande importance à la formation de son personnel, c'est la création des différents instituts et écoles propres à elle ; selon le DRH, parmi les instituts de formation il existe:

- Institut de Formation Electricité et Gaz de BEN AKNOUN.
- Institut de Formation Electricité et Gaz de BLIDA.
- Institut de Formation Electricité et Gaz de AIN MLLILA.

Dans ce cas on peut déduire les objectifs de formation comme suit :

- ✚ Un changement ou l'accompagnement de changement.
- ✚ Un moyen d'évolution professionnelle, personnelle et d'accès à la culture
- ✚ Un outil de développement économique de l'entreprise.
- ✚ Faire face à l'évolution technologique.
- ✚ Augmentation des connaissances des salariés.

### **1.1. Les types de formation au sein de la SDE de Bejaia**

L'entreprise a réalisé plusieurs et divers types de formation pour chaque service et chaque catégorie socioprofessionnelle, ce qui signifie que cette dernière accorde une très grande importance à la formation de son personnel pour atteindre ses objectifs organisationnels. Elle met en œuvre quatre types de formation :

#### **A. La formation professionnelle spécialisée « FPS »**

Elle a une durée supérieure à six mois. Elle nécessite une décision de détachement ou un ordre de déplacement, un contrat de formation et elle est sanctionnée par un diplôme.

Cette formation a un caractère promotionnel, car le travailleur ou le futur travailleur, acquiert des compétences qui lui permettent de répondre aux exigences de toute nature nécessaire à la maîtrise d'un poste de travail déterminé. C'est la formation qui prépare à une fonction ou un poste précis au sein de l'entreprise.

Elle implique un changement de statut et de poste de travail.

#### **B. Le perfectionnement professionnel « pp »**

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



Sa durée est courte ne dépassent pas vingt et un jours. L'accès à la formation PP nécessite un ordre de mission, autrement le travailleur concerné est toujours considéré en position d'activité. Cette formation. Elle est sanctionnée par une attestation de suivi.

Ce type d'action s'adresse exclusivement aux travailleurs et n'entraîne ni changement de statut ni de poste de travail.

### **C. La formation sur le tas**

Appelée aussi « la formation par moyen propre ». Elle est de 1 à 3 jours, elle ne change rien sur la position d'activité du travailleur, elle se fait par une structure ou service de la SDE de Bejaia. Elle cible la rectification des gestes professionnels constatés à travers l'écart constaté lors de son exercice.

### **D. La reconversion**

Est entendue toute action de formation visant à permettre au travailleur, de s'accorder un poste de travail dont les tâches sont différentes de son poste initial.

Cette action de formation est adressée aux travailleurs pour le changement de profil, d'activité mais sans changement de garde.

Le responsable interrogé de l'entreprise SDE de Bejaia spécialisé dans la distribution d'électricité et de gaz, a dit que leur entreprise prévoit un budget annuel pour réaliser des actions de formation, comme il a affirmé que les coûts de formation sont définis par le total des sacrifices financiers de l'entreprise résultant de la fonction formation. Ils sont la somme de tous les accroissements de dépense et de toutes les diminutions de revenu qui découlent des décisions prises par la direction au sujet de l'activité de la formation.

Dans ce cas, on peut déduire que cette entreprise supporte des charges considérables pour la réalisation des actions de formation dans la mesure où son développement en dépend.

En ce qui concerne l'objet de la formation utilisée et relativement aux résultats de notre entretien, la formation permet de créer et de développer les compétences des personnes formés, car après chaque action de formation, les salariés développent plus de savoir être et savoir faire ce qui parviennent à avoir plus de maîtrise de leurs tâches, surtout avec le changement de l'environnement et l'apparition des nouvelles technologies qui nécessitent beaucoup plus de

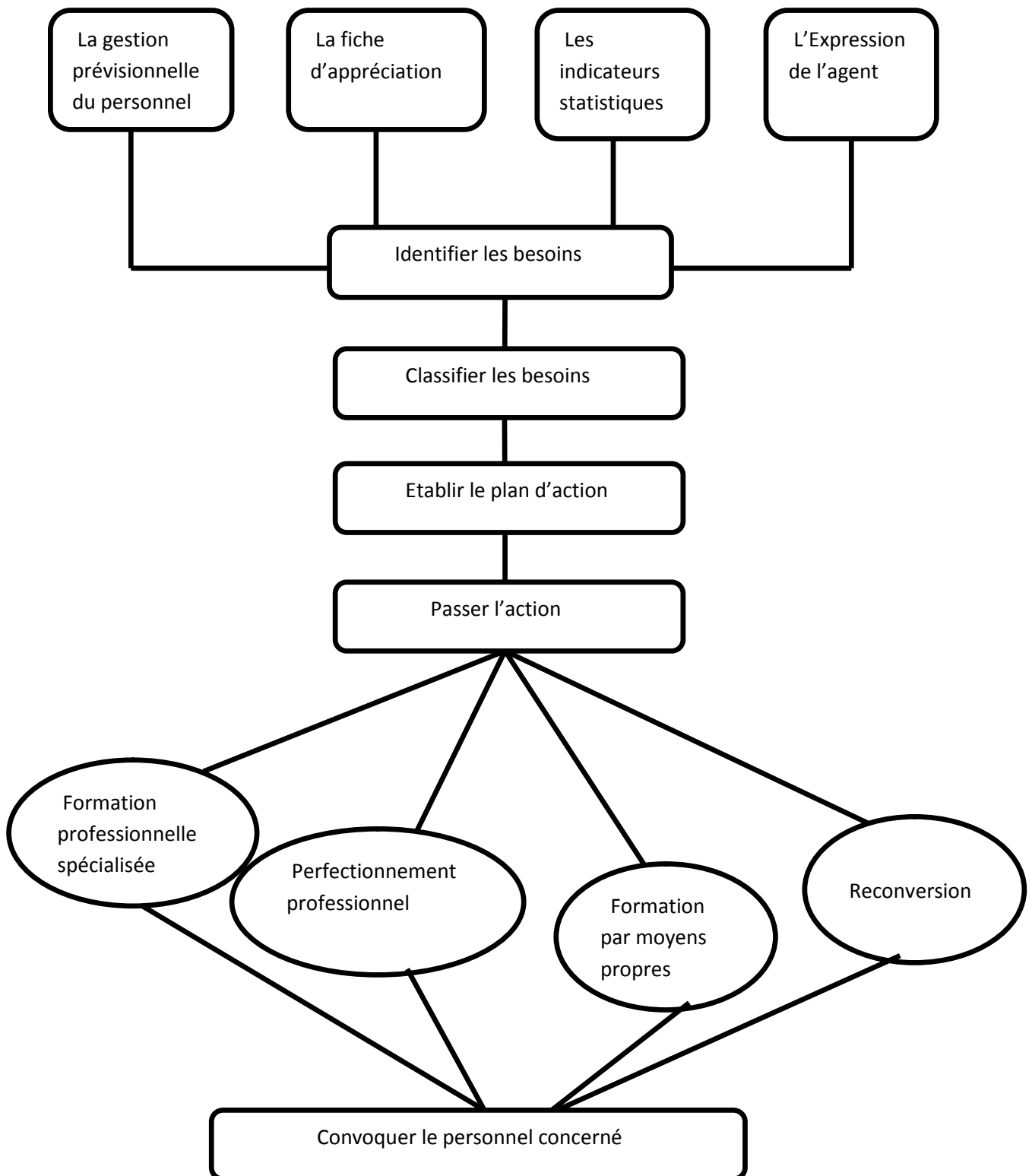
maitrise et de connaissances. Car aujourd'hui le développement des compétences reste un enjeu majeur pour l'entreprise et pour le salarié dans le but de garantir la compétitivité sur le marché.

Selon le responsable interrogé, la formation permet de répondre au besoin de l'entreprise en termes de qualité de travail et sa performance, car après la période de formation les salariés sont devenus plus compétents à améliorer le travail.

Pour établir son plan de formation l'entreprise met en place plusieurs étapes :

- la gestion prévisionnelle du personnel ;
- la fiche d'appréciation ;
- l'expression de l'agent ;
- identifier les besoins ;
- classer les besoins ;
- établir le plan d'action ;
- passer l'action ;
- convoquer le personnel concerné.

Figure n°(06) : le plan de formation au sein de la SDE de Bejaia



Source : Document interne de la SONALGAZ

Le plan de formation organise les actions de formations en fonction des objectifs retenus, il comporte : le budget, le contenu, la durée, les objectifs....etc.

Après avoir élaboré le plan de formation, les responsables du service formation répartissent le nombre d'agents de chaque services ayant bénéficié d'une formation d'après le nombre de sessions qui leurs est informé par leurs centres de formation.

### **Axe 02 : L'identification des besoins de formation**

Le DRH affirme l'existence de recensement et l'identification des besoins de formation avant une action de formation car elle est une phase cruciale dans la politique de formation de toute une entreprise. Cette identification est assurée par un service de formation qui fait appel aux chefs des autres services pour déterminer la liste des personnes concernées par la formation soit : les cadres, agent de maitrise et les agents d'exécution.

L'analyse des besoins de formation dans cette entreprise repose sur les résultats collectifs et individuels à partir des observations directs de la part des responsables et des discussions avec les employés. Le but principal est de détecter le manque de compétence et vérifier les compétences réelles des salariés, comme il s'agit également de repérer ce qui pourrait changer en interne.

Cette phase sert à élaborer un plan de formation adapté aux enjeux de l'entreprise et aux besoins des salariés. Selon le responsable des ressources humaines de l'entreprise SDE de Bejaia leur entreprise accorde une importance considérable à cette démarche, car elle aide à définir ce qui est susceptible d'évoluer dans les années à venir comme il s'agit également de repérer quelles sont les compétences qu'il faut améliorer et quelles sont les personnes concernées et faire le point sur les compétences disponibles des salariés et celle qu'il faudra développer grâce à la formation. L'objectif principal de cette outil vise à déterminer les besoins en compétence nécessaires, hiérarchiser les besoins repérés selon les responsables, les types de formation adéquates ainsi l'écart qui existe entre les compétences acquises et requises.

Après le traitement et l'analyse des besoins de formation vient l'étape de l'élaboration du plan de formation.

L'identification des besoins de formation au sein de SDE se fait comme suit :

**A. La gestion prévisionnelle du personnel**

Elle détermine les compétences qui seront nécessaires. Elle met en évidence les écarts entre les qualifications actuelles des salariés et celles qui seront exigées dans l'avenir. Elle va permettre de combler ces écarts.

**B. La fiche d'appréciation ou le formulaire d'évaluation**

Il sert souvent à établir de base les notes et les observations mises par le chef hiérarchique pour juger les corrections par rapport aux personnels.

**C. Les indicateurs statistiques**

Ils peuvent témoigner de l'existence d'un malaise chez le personnel, parmi eux :

- ✓ Le nombre d'accident de travail.
- ✓ Le nombre de réclamation.
- ✓ Le niveau des pièces manquées, de pannes, d'erreurs et de concepts d'étude.

**D. L'expression de l'agent**

Pour développer et améliorer son travail ou ses connaissances, le salarié rédige une demande de formation à sa hiérarchie, cette demande est transmise à la structure ressources humaines.

Après avoir identifié les besoins, la classification des besoins se fait selon l'ordre de priorité. Elle indique clairement les besoins exprimés pour chaque activité, ainsi que la liste des bénéficiaires en formation par priorité.

Donc, à partir du recensement des besoins formation on peut observer l'écart entre une situation actuelle et une situation désirée ainsi cet écart reflète l'absence et le manque des compétences essentielles ou requises chez les salariés.

**Axe 03 : L'évaluation de la formation**

Dans l'entreprise SDE de Bejaia l'action d'évaluation existe mais ne se réalise pas à l'intérieure d'entreprise, car le salarié après son retour de sa formation occupe son poste directement. La démarche d'évaluation se réalise en externe de l'entreprise, les écoles qui sont chargé par cette action sont :

BEN AKNOUN, BLIDA, AIN MLLILA.

Dans ces écoles, deux types d'évaluation de la formation existent :

La première est à chaud, cette action d'évaluation vise à répondre aux questions relatives :

- A l'animation dans le groupe
- Le degré de la réalisation des objectifs tracés au début.
- La satisfaction des stagiaires.
- L'interaction dans le groupe.

Cette évaluation permet d'avoir une vision globale sur l'acquisition des connaissances des stagiaires et la réalisation ou non des objectifs visés par l'entreprise.

Un autre type d'évaluation dite à froid qui se pratique quelque mois après la formation. Elle concerne le salarié et son responsable hiérarchique. Elle permet de vérifier si les acquis de la formation ont bien pu être mis en œuvre et d'autre part, si les objectifs ont été réalisés par l'action de formation utilisée.

L'évaluation à froid fait l'objet d'un entretien spécifique, elle peut se faire lors de l'entretien annuel d'évaluation. L'objectif principal de ce type d'évaluation est de détecter les erreurs et faire des actions correctrices pour garantir l'efficacité de chaque action de formation au sein de l'entreprise. Les outils d'évaluation des actions de formation au sein de ces écoles :

- un questionnaire d'évaluation ;
- les entretiens entre l'employé et son employeur ;
- les testes ;
- les mémoires, des examens ;

Le DRH affirme qu'un système d'appréciation des actions de formation reflète le degré de la réussite ou l'échec des actions de formation.

**Section 03 : présentation des résultats**

Dans cette section on va présenter l'analyse du questionnaire.

**3.1. La population enquêtée**

Dans cette partie, notre travail est articulé autour d'un questionnaire qui à été distribué aux salariés de l'entreprise publique SDE de Bejaia. Ce questionnaire vise à connaître les opinions des salariés qui travaillent dans cette entreprise, et de connaître le point de vue des formés sur la formation suivie.

Nous avons adressé notre questionnaire à un échantillon de 30 personnes à qui nous avons distribué le questionnaire, par ailleurs sur les 30 distribués, uniquement 21 questionnaires sont exploitables.

Notre questionnaire est composé de différents types de question :

- Les questions à choix unique ;
- Les questions fermées à choix multiples ;
- Les questions ouvertes ;

Pour la réalisation de notre enquête nous avons suivi les étapes suivantes :

- La distribution des questionnaires ;
- La récupération des questionnaires ;
- Enfin le dépouillement.

### 3.2. L'interprétation des résultats de l'enquête

#### AXE 01 : Le profil du répondant

##### Question 01 : Quel est votre sexe?

**Tableau n°1 : le sexe des salariés**

	Effectif	%
Masculin	21	100
Féminin	00	00
Total	21	100%

**Source : réalisé par nous même**

D'après le tableau ci-dessus, notre échantillon est représenté uniquement par les hommes.

Cela ne signifie pas que le sexe féminin n'est pas présent dans l'entreprise SDE de Bejaia, mais c'est la distribution de notre questionnaire qu'est à été d'une manière aléatoire.

##### Question 02 : Quel est votre âge ?

**Tableau n° 2 : l'âge des salariés**

	Effectif	%
25-30	02	9,53
35-45	11	52,38
Plus de 45	08	38,09
Total	21	100

**Source : réalisé par nous même**

Le tableau ci-dessus montre que le taux le plus élevé est celui de la tranche d'âge située entre [35-45] avec un taux 52,38 %, suivi de la tranche d'âge de plus de 45 ans avec un taux de 38,09%, enfin 9,53% pour la catégorie de [25-30].



**Question 03 : A quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?****Tableau n°3 : la catégorie socioprofessionnelle**

	Effectif	%
Cadre	17	80,95
Agent de maitrise	04	19,05
Totale	21	100

**Source : réalisé par nous même**

Le tableau n°4 illustre que la majorité des salariés sont des cadres avec un taux de 80,95%, suivi par une population des agents de maitrise avec un pourcentage de 19,05%.

Ses résultats nous montrent, que la catégorie socioprofessionnelle des cadres est la plus dominante dans la répartition de notre population enquêtée.

**Question 04 : Quel est votre niveau d'étude ?****Tableau n° 4 : niveau d'étude**

	Effectif	%
primaire	00	00
Moyen	00	00
secondaire	04	19,05
universitaire	17	80,95
Total	21	100

**Source : réalisé par nous même**

D'après les résultats de ce tableau, nous constatons que la majorité de nos enquêtés ont un niveau universitaire et ce pour 80,95 %, suivi par ceux qui ont un niveau secondaire avec un taux 19,05%.

Ces résultats peut expliquer par la nature d'activité de l'entreprise SDE qui exige un niveau d'instruction plus élevé, car elle se trouve dans des situations qui demandent plus des

compétences et des connaissances nécessaires au poste occupé à fin de suivre l'évolution des nouvelles technologies.

**Question 05 : Combien avez-vous d'ancienneté au sein de cette entreprise ?**

**Tableau n° 5 : répartition selon l'ancienneté**

	Effectif	%
1 an	00	00
De 1 à 5 ans	05	23,81
Plus de 5 ans	16	76,19
Total	21	100

**Source : réalisé par nous même**

Sur les 21 personnes enquêtées, 76,19% d'entre elles ont une ancienneté de plus de 5 ans, suivie par la catégorie de 1 à 5 ans avec un pourcentage de 23,81%.

**Question 06 : Avez vous bénéficié d'une formation ?**

**Tableau n°6 : les bénéficiers d'une formation**

	Cadre	%	Maitrise	%	Nombres de réponses	%
Oui	17	100	04	100	21	100
Non	00	00	00	00	00	00
Total	17	100	04	100	21	100

**Source : réalisé par nous même**

D'après les statistiques de nos enquêtes 100 % des salariés ont bénéficié d'une formation.

**Question 07 : S'agit-il de formation interne ou externe ?****Tableau n°7 : formation interne ou externe**

	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre de réponses	%
Interne	09	52,94	04	100	13	61,90
Externe	05	29,42	00	00	05	23,81
Interne-externe	03	17,64	00	00	03	14,29
Totale	17	100	04	100	21	100

**Source : réalisé par nous même**

Le tableau ci-dessus nous informe que 13 personnes ont bénéficié d'une formation interne avec un taux 61,90 % et les 05 autres ont bénéficié d'une formation externe avec un taux de 23,81%.

Ces résultats montrent que la majorité des salariés sont formé en interne. Cela se justifie par les moyens internes que l'entreprise SDE met en place. Sauf quelques salariés qui ont bénéficié d'une formation externe et interne dans le but d'acquérir plus de savoir et de compétence.

**Axe 02 : L'origine de la formation****Question 01 : Qui exprime le besoin de formation ?****Tableau n°8 : détection de besoin de formation**

	Cadre	%	Maîtrise	%	Nombre de réponse	%
salariés	00	00	00	00	00	00
responsable	09	52,94	01	25	10	47,62
La DRH	00	00	00	00	00	00
autres	08	52,06	03	75	11	52,38
totales	17	100	04	100	21	100

**Source : réalisé par nous même**

Le tableau ci- dessus illustre que les besoins de formation sont exprimés par d'autres manières avec un pourcentage de 42,85 % et un taux de 28,57% disent que la détection des besoins est faite par leur responsable direct.

Ces résultats se justifient par le fait que l'entreprise SDE de Bejaia a un service de formation spécialisé dans la détection des besoins de formation car c'est un service qui relié toute les politiques lies aux ressources humaines soit le recrutement, le développement et la gestion des carrières. Tous les salariés de cette entreprise sont concernés par la mise en place de l'action de formation, ce service fait appel aux responsables des salariés pour déterminer la liste des salariés concernés par la formation.

**Question 02: Existe-t-il des critères d'accès à la formation ?****Tableau n°9 : les critères d'accès à la formation**

	Cadre	%	Maîtrise	%	Nombre de réponse	%
oui	00	00	00	00	00	00
non	17	100	04	100	21	100
totale	17	100	04	100	21	100

**Source : réalisé par nous même**

Tous les interrogés, disent que les critères d'accès à la formation n'existent pas.

Cela se justifie par le fait que les personnes interrogées sont des personnes qui ont des qualifications.

**Question 03: Exprimez-vous des besoins de formation?****Tableau n°10 : besoin de formation**

	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre de réponse	%
oui	17	100	04	100	21	100
non	00	00	00	00	00	00
totale	17	100	04	100	21	100

**Source : réalisé par nous même**

Selon le tableau ci-dessus le nombre total des salariés interrogés montre qu'au niveau exprime des besoins de formation.

En se référant aux résultats de tableau ci-dessus nous constatons que l'ensemble des salariés interrogés expriment un besoin de formation pour diverses raisons :

- le contenu de poste est modifié par l'influence des nouvelles technologies ce qui exige plus de maitrise et plus de savoir faire.
- Soit pour être évalué dans une position hiérarchique après avoir occupé des postes supérieurs.

A partir de ces informations, on constate que l'entreprise SDE en vue d'intégrer ses salariés dans un climat de travail favorable, elle exige l'utilité de faire la formation pour tous.

**Question 04: De quelle manière?****Tableau n°11 : la manière d'exprimé le besoin de formation**

	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre de réponse	%
individuelle	00	00	00	00	00	00
collective	17	100	04	100	21	100
totale	17	100	04	100	21	100

**Source : réalisé par nous même**

A partir de ce tableau on constate que 100% de recensement des besoins se fait de manière collective.

Nous permet de constater qu'à SDE, son personnel est souvent envoyé en formation par décision de la direction ou bien sur par les recommandations et observations de leur responsable direct. On remarque que l'accès à des actions de formation est utilisé sans aucune demande individuelle des salariés car cette entreprise exige ces actions de manière obligatoire pour tous ses salariés dans le but d'intégrer et d'adapter ces derniers dans le leurs tâches.

**Question 05: Quelle est la formation souhaitée?****Tableau n°12 : la formation souhaitée**

	Cadre	%	Maîtrise	%	Nombre de réponse	%
Formation reconversion	00	00	00	00	00	00
Formation sur tas	09	52,94	01	25	10	47,62
La formation perfectionnement professionnel	04	23,52	01	25	05	23,80
Autres	04	23,54	02	50	06	28,58
totales	17	100	04	100	21	100

**Source : réalisé par nous même**

Les résultats collectés dans le tableau ci-dessus montrent que le recensement des besoins de formation dégage divers types. On observe 10 personnes interrogées qui disent que la formation souhaitée après la détection des besoins de formation est la formation sur le tas et que 06 personnes pour autres types tels que (la formation a distance, formation en alternance), enfin 05 personnes affirment que la formation souhaitée c'est la formation de perfectionnement professionnel.

On déduit que l'entreprise SDE met en œuvre plusieurs types de formation permettant à l'entreprise d'évaluer et choisir à chaque besoin les plus performants soit par ses propres moyens lorsqu' il s'agit de formation interne, par exemple la formation sur le tas qui s'appelle aussi la formation par moyens propre.

**Question 06: Quelle est la durée de formation?****Tableau n°13 : la durée de formation**

	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre de réponse	%
Court terme	06	35,29	01	25	07	33,33
Moyenne terme	04	23,52	02	50	06	28,57
Long terme	07	41,19	01	25	08	38,10
totale	17	100	04	100	21	100

**Source : réalisé par nous même**

Parmi les effectifs formés, le tableau ci-dessus nous renseigne que les personnes formées disent que l'entreprise engage des formations, à court terme pour 33,33%, à moyen terme pour 28,57%, et long terme pour 38,10%. Cette entreprise engage des formations de courte durée allons d'une semaine à quinze jours, comme elle investit dans des formations de longue durée qui permettent l'accès à des promotions. Ces faits peuvent permettre :

- D'adapter les salariés à des taches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- De favoriser l'efficacité des nouveaux employés.
- D'améliorer les compétences des salariés.

**Question 07: Quels est l'objet de formation ?****Tableau n°14 : l'objet de formation**

	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre de réponses	%
recyclage	01	05,89			01	4,77
Reconversion	00	00	00		00	00
Adaptation postes	02	11,76	01	25	03	14,29
Développement compétences	12	70,58	03	75	15	71,42
Autres	02	11,77			02	9,52
Totale	17	100		100	21	100

**Source : réalisé par nous même**

D'après les résultats du tableau-ci-dessus nous distinguons que l'effectif questionné affirme que la formation a pour objet de développer les compétences avec un pourcentage de 71,42%, la formation de recyclage avec un pourcentage de 4,77%, aussi 14,29% pour l'adaptation aux postes, enfin 9,52% pour autres, qui veut dire avoir des promotions.

Les données de ce tableau nous montrent que la formation est destinée à qualifier et de permettre à l'individu de développer des nouvelles compétences pour occuper des postes plus supérieurs, ou pour une meilleure adaptation au poste occupé tout simplement.



**Question 08: Quels sont vos objectifs?****Tableau n°15 : les objectifs de formation**

	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre de réponses	%
Amélioration des compétences	06	35,29	04	100	10	47,61
Développer la carrière	09	52,94	00	00	09	42,85
S'épanouir	2	11,76	00	00	02	9,52
Totale	17	100	04	100	21	100

**Source : réalisé par nous même**

Le tableau ci-dessus, nous montrons que sur les 21 personnes interrogées 10 personnes s'accordent sur le principe de développement de leurs compétences, 09 personnes tracent l'objectif de développement de leurs carrières après le retour de formation. Enfin, deux personnes souhaitent que la formation leur permet de s'épanouir.

L'action de formation est un meilleur moyen qui répond aux besoins des salariés et un ensemble de connaissances théoriques qui sert à développer les compétences et les performances globales des salariés, ce qui implique le développement de leurs carrières et l'élargissement dans leurs tâches.

**Question 09: Avez-vous exprimez des besoins non satisfaits?****Tableau n°16 : les besoins non satisfait**

	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre de réponses	%
Oui	07	41,17	03	75	10	47,61
Non	10	58,82	01	25	11	52,38
Totale	17	100	04	100	21	100

**Source : réalisé par nous même**

Sur les 21 personnes interrogées, 10 personnes expriment un besoin non satisfait, sans aucune précision.

**Question 10 : Ya-t-il une cohérence et complémentarité entre votre fonction occupé et type d'action de formation utilisée ?**

**Tableau n° 17 : relation entre fonction occupé et formation suivi**

	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre de réponses	%
Oui	16	94,11	03	75	19	90,47
Non	01	5,89	01	25	02	9,53
Total	17	100	04	100	21	100

**Source : réalisé par nous même**

Le tableau n°17, illustre un taux de 90,47 des personnes interrogées affirment leur accord sur l'existence d'une cohérence et complémentarité entre la fonction occupée et le type d'action de formation utilisée. En contrepartie 9,53% des personnes formées répondent non.

Ces données peuvent justifier le fait que l'employé après son retour à son poste de travail s'adapte de manière permanente ,en tenant compte des nouvelles exigences dictées par l' évolution technique ,technologique ou de gestion et ceci par la mise à niveau dans certaines mesures de ses connaissances et de ses capacités acquises par la formation.

**Question 11: Avant la mise en œuvre de l'action de formation, étiez-vous informé sur les objectifs de formation ?**

**Tableau n ° 18 : les objectifs de formation**

	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre de réponses	%
Oui	14	82,36	02	50	16	76,19
Non	03	17,64	02	50	05	23,81
Total	17	100	04	100	21	100

**Source : réalisé par nous même**

Sur les 100% personnes interrogées 76,19% d'entre eux ont été informé sur les objectifs de formation par contre 23,81% non.

Parmi ces objectifs :

- assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés.
- adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
- améliorer le statut des salariés par les promotions.
- s'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
- créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail.

**Question 12 : Après votre formation, quels est votre niveau d'acquisition des connaissances ?**

**Tableau n° 19 : l'acquisition des connaissances**

	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre de réponses	%
20%	02	11,76	00	00	02	9,53
De 20% à 50%	07	41,18	04	100	11	52,38
Plus de 50%	08	47,06	00	00	08	38,09
Total	17	100	04	100	21	100

**Source : réalisé par nous même**

Nous avons 38,09% qui affirment que leur niveau d'acquisition des connaissances est supérieur à 50%, et 52,38% il est situé entre 20% à 50%. Pour 9% le niveau d'acquisition a atteint 20%.

Cela veut dire que la formation se présente comme un moyen d'ajustement, du moment où elle est considérée comme un ensemble d'activités d'apprentissage planifiés, visant l'acquisition des connaissances, qui facilitent l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement concurrentiel. Et en même temps, la réalisation des actions de formation visent à développer le potentiel des salariés.

**Axe 03 : L'information sur la formation****Question 01 : Quels sont les modes de diffusion?****Tableau n°20: les modes de diffusion**

	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre de réponses	%
catalogue	00	00	00	00	00	00
affichage	00	00	00	00	00	00
Internet	00	00	00	00	00	00
téléphone	11	64,70	03	75	14	66,66
Faxe	06	35,29	01	25	07	33,33
Totale	17	100	04	100	21	100

**Source : réalisé par nous même**

Le tableau ci – dessus montre les moyens de diffuser l'information les plus utilisés au sein de l'entreprise SDE de Bejaia.

- 66,66% des personnes interrogées affirment que le téléphone est le moyen le plus utilisé pour diffuser l'information.
- 33,33% des enquêtés affirment que le fax est le moyen utilisé.

L'utilisation de ces moyens reste une nécessité pour l'entreprise. On remarque que cette dernière utilise beaucoup le téléphone pour diffuser l'information puis 'qu'il est le moyen le plus facile pour transmettre l'information, le fax est un moyen aussi efficace pour diffuser l'information vu leur accessibilité et leur facilité, mais il reste coûteux. L'entreprise devra investir dans la diffusion grâce à internet, intranet et affichage, afin que le personnel soit largement informé.

**Question 02 : l'entreprise vous a-t-elle informé sur les dispositifs?**

**Tableau n° 21 : l'information sur les dispositifs de formation**

	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre de réponses	%
VAE	08	47,05	02	50	10	47,61
CIF	09	52,94	02	50	11	52,38
Total	17	100	04	100	21	100

**Source : réalisé par nous même**

Les résultats obtenus après le tableau ci-dessus indiquent que les salariés sont informés sur les dispositifs de formation, pour une validation des acquis pour un pourcentage 47,61% et de 52,38% des personnes interrogées disent l'information se fait sur le congé individuel de formation.

Donc, on déduit que l'information est d'une importance capitale dans l'entreprise SDE car sans l'information on ne peut pas connaître la réalité des choses et l'importance de ces informations dépend de leur contenu et de leur fiabilité.

**Question 03 : Quelles sont les modalités de la formation ?**

**Tableau n°22 : les modalités de formation**

	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre de réponses	%
Stage	03	17,65	01	25	04	19,04
conférence	00	00	00	00	00	00
séminaire	05	29,41	02	50	07	33,33
Etude de cas	02	11,76	00	00	00	00
Mise en situation	02	11,76	00	00	02	9,52
Formation action	05	29,41	01	25	06	28,58
Autre	00	00	00	00	00	00
Total	17	100	04	100	21	100

**Source : réalisé par nous même**

Les résultats de ce tableau montrent un taux de 33,33% relative au séminaire et par contre 28,58% reflète la formation action, ainsi 19,04% pour le stage. Enfin 9,52% pour la mise en situation.

Ces résultats nous informent que l'entreprise favorise des formations à courte terme sous forme de séminaire dans le but d'intégrer le salarié dans son travail, et ce pour éviter trop d'absence au travail, de plus les formations court terme sont moins couteuses.

#### Axe 04. L'évaluation de la formation

##### Question 01 : Etes-vous évalué durant votre formation ?

Tableau n° 23: évaluation de formation

	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre de réponses	%
Oui	13	76,47	03	75	16	76,19
Non	04	2353,	01	25	05	23,81
Total	17	100	04	100	21	100

Source : réalisé par nous même

D'après les résultats de tableau ci-dessus, 76,19% des formés sont évalués durant leurs formation et 23,81 % ne sont pas évalué.

On déduit que l'évaluation de la formation est une démarche qui sert à apprécier l'efficacité de l'action de formation. Ainsi, c'est une action qui sert à mesurer l'atteinte des objectifs à l'aide des outils et des méthodes efficaces et adéquates afin de saisir les moindres écarts. Comme elle représente un moyen de détection des compétences, basé sur des informations initiales et d'objectifs fixés.

**Question 02 : Si oui, êtes –vous préalablement informés sur toutes les procédures et tous les critères d'évaluation de vos connaissances ?**

**Tableau n° 24 : l'information sur les critères d'évaluation**

	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre de réponses	%
Oui	10	58,83	02	50	12	57,14
Non	07	41,17	02	50	09	42,86
Total	17	100	04	100	21	100

**Source : réalisé par nous même**

Parmi les effectifs formés, les résultats nous renseignent que 57,14 % sont informé sur toutes les procédures et les critères d'évaluation et que 42,86 % ne sont pas informé.

Cela s'explique par l'existence d'une forte circulation de l'information au sein de l'entreprise à travers les moyens de communications efficace dont dispose l'entreprise qui met en mouvement l'information en vue de stimuler et satisfaire les salariés pour qu'ils soient motivés dans leurs travaux. Donc, la diffusion de l'information est une partie intégrante dans la politique de gestion des ressources humaines de l'entreprise.

**Question 03 : Si oui par quel moyen ?****Tableau n °25 : méthode d'évaluation**

	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre de réponses	%
Supérieur hiérarchique	02	25	00	00	02	22,22
Questionnaire	05	62,5	00	00	05	55,56
Entretien	00	00	01	100	01	11,11
Autre	01	12,5			01	11,11
Total	08	100	01	100	09	100

**Source : réalisé par nous même**

Les résultats de ce tableau permettent de saisir que 55,56% de l'effectif formé est évalué par un questionnaire d'évaluation, et que 22% par le supérieur hiérarchique. 11,11% par l'entretien d'évaluation, et 11,11% par d'autres manières tels qu'une évaluation informelle.

Ces pourcentages indiquent la domination du questionnaire, cela peut expliquer par les avantages de cet outil qui constitue un moyen rapide pour la recherche d'information et nécessite moins de temps que les autres moyens d'évaluation. Néanmoins l'entretien permet aussi de faire ressortir des faits particuliers et la possibilité d'approfondir certaines réponses car il se fait face à face.



**Question 04 : Quel 'est le moment d'évaluation ?****Tableau n° 26 : le moment d'évaluation**

	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre de réponses	%
Avant l'action formation	03	00	01	00	04	19,04
Après l'action formation	14	82,36	03	75	17	80,96
Total	17	100	04	100	21	100

**Source : réalisé par nous même**

L'analyse des résultats permet de déduire que 80,96% de l'échantillon formés sont évalué après l'action de formation, et que 19,04% pendant l'action de formation.

A partir les résultats tirés, il est important de mentionner que plus de la moitié des salariés interrogées sont évalué après l'action de formation. Cette évaluation comprend :

- L'évaluation des réalisations effectuées par le salarié dès son retour.
- Le niveau d'acquisition de connaissances obtenues par les salariés et leur adaptation d'après son retour de formation.

**Question 05 : Qu'est qu'une évaluation pour vous ?****Tableau n° 27 : signification d'évaluation**

	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre de réponses	%
Simple évaluation pédagogique	02	11,76	01	25	03	14,28
Un passage obligé	05	29,42	00	00	05	23,81
Un moyen de tester connaissances	10	58,82	02	50	12	57,15
Autres	00	00	01	25	01	4,76
Total	17	100	04	00	21	100

**Source : réalisé par nous même**

D'après ces résultats nous remarquons que le personnel de la SDE considère que l'évaluation est un moyen de tester leurs connaissances et ce pour 57,15% et cette dernière vue comme sanction pour certains. L'évaluation est un passage obligé pour 23,81%, 14,28% disent que l'évaluation est une simple évaluation pédagogique. 4,76 % ont dit, autres manières mais sans aucune précision.

On constate, que l'évaluation de la formation a pour objet de porter un jugement de valeur, et de donner un sens à la formation et d'apprécier les acquises à partir des résultats mesurables et cela en fonction des critères prés-définis. Comme il revient à contrôler ce qui a été réalisé pendant la durée consacrée à la formation. L'évaluation est vue comme une démarche bien structurée qui sert à apprécier les effets que produit la formation et de mesurer sa qualité.

**Axe 05 : le rôle de la formation****Question 01 : êtes-vous satisfait de la formation que vous avez suivie ?****Tableau n° 28 : satisfaction de formation**

	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre de réponses	%
Très satisfait	02	1176,	00	00	02	9,52
satisfait	09	52,95	02	50	11	52,39
Moyennement satisfait	06	35,29	02	50	18	38,09
Total	17	100	04	100	21	100

**Source : réalisé par même**

Le tableau ci-dessus montre que 52,39 % des enquêtés sont satisfait. Alors que e38, 09 % sont moyennement satisfait et enfin 9,52% sont très satisfait.

Ces résultats signifient, que la formation est l'action par laquelle un individu se permet de satisfaire ses besoins, comme elle présente un outil de fidélisation et de motivation des salariés. Ces faits justifient aussi l'importance accordée par l'entreprise à la formation.

**Question 02 : Pensez-vous que la formation vous permet d'être reconnu par la hiérarchie ?****Tableau n° 29 : la reconnaissance par la hiérarchie**

	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre de réponses	%
Oui	09	52,94	03	75	12	57,17
Non	05	29,41	00	00	05	23,81
Total	17	100	04	100	21	100

**Source : réalisé par nous même**

On observe, d'après le tableau ci-dessus un effectif de 57% des interrogés qui considèrent que la formation leur permet d'être reconnu, 24% ont répondu par non et que 19 % pas du tout.

La grande partie des personnes interrogées sont d'accords sur le fait que la formation est un moyen de reconnaissance au travail qui accroît pour chacun un estime de soi ce qui explique que les personnes formées ont bénéficié des promotions dès leurs retour au travail.

**Question 03 : Comment pouvez-vous juger votre climat de travail après la formation**

Les salariés montrent qu'ils ont plein d'énergie pour mettre en avant les connaissances acquises et aussi de transmettre leurs connaissances aux salariés qui n'ont pas suivi la formation.

**3.3. Synthèse des résultats :**

Après avoir terminé notre enquête sur le terrain et collecter les données nécessaires concernant l'objectif de notre recherche « comment la formation au sein d'entreprise SDE de Bejaia est elle pratiquée ? », nous déduisons que :

L'environnement des entreprises est complexe et imprévisible il a un impact sur les pratiques de l'entreprise. Les responsables ont fait mention de l'influence de cet environnement sur le choix de leurs politiques tels qu'une politique de recrutement, rémunération et de formation.

La politique de formation occupe une place importante au sein de l'entreprise SDE de Bejaia. D'après les résultats de notre questionnaire distribué au niveau de cette entreprise on a constaté que les personnes interrogées sont des personnes formées par différentes type de formation.

D'après les réponses, qu'on a récolté, nous avons constaté que les salariés ont bénéficié de la formation interne avec un pourcentage de 61,90%, contre les bénéficiaires d'une formation externe et ce pour 23,81%. Un taux de 14,29% est des bénéficières d'une formation interne et externe. Ces faits signifient que cette entreprise met en œuvre des formations par ses propres moyens internes et avec des organismes externes.

L'analyse des besoins de formation en formation se fait sous la responsabilité d'un service de formation et de développement qui fait appel aux chefs des salariés pour déterminer la liste des salariés concernés par la formation, ce qui est remarquable d'après les résultats collecté chez les salariés enquêtés avec un taux de 52,38% pour les autres (c'est-à-dire le service de formation et de développement).

Aussi pour 47,62%. L'expression du besoin est faite par les responsables des salariés sans la mise en œuvre des critères d'accès en formation. Cette détection des besoins se fait par une manière collective pour différentes durées.

Les personnes interrogées s'accordent sur l'idée que la formation permet d'être reconnu et elle permet d'accéder à des postes plus supérieurs. Elle les rend plus qualifiés à suivre l'évolution des emplois, car avant de mettre la formation, l'entreprise informe ces salariés sur tous les objectifs de formation.

Un pourcentage élevé de la population interrogée s'accorde sur l'intérêt de la formation collective à cause de ses objectifs en termes d'échange d'idées et de la communication entre les salariés. Les bénéficiaires d'une formation collective, la considèrent comme une occasion d'améliorer leurs compétences.

La formation est perçue par les salariés interrogés comme un outil de développement, des compétences, cela est justifié par le taux de 38,09%. Car, après toute action de formation ces salariés parviennent toujours à avoir plus de maîtrise de leurs tâches et améliorer leurs potentiels.

L'analyse et l'interprétation des données collectés justifient que la majorité des travailleurs formés, sont satisfaits de la formation soit 52,39 % , contre 38,09 % qui disent qu'ils sont moyennement satisfaits. Cela explique que la formation dans l'entreprise SDE joue un rôle important dans la satisfaction des salariés. Enfin on constate que les salariés pensent que la formation joue un rôle crucial sur le plan individuel.

Aujourd'hui, le secteur économique est influencé par l'apparition des nouvelles technologies d'information et de communication plus claire et facile de transmettre les informations aux personnes concernées. Pour transmettre les informations à ses salariés l'entreprise SDE met leur disposition différents outils comme le téléphone, le fax, cela se justifie par un taux élève des répondants sur les outils de transmission de l'information.

Les résultats obtenus permettent aussi de montrer que les personnes formées sont évalués après l'action de formation.

L'évaluation d'une action de formation est imposée comme l'un des outils qui oriente vers l'atteintes des objectifs tracés par l'organisation, car elle s'inscrit dans une logique de

mesure et de contrôle des changements produits par cette formation à l'aide d'un ensemble de techniques et des méthodes pour la réussite ou l'échec de la formation utilisée.

La SDE informe tout le personnel sur les critères et procédures d'évaluation de leurs connaissances avec un taux de 57,14 % l'information se fait à partir d'un entretien d'évaluation, et d'un questionnaire d'évaluation pour la plupart.

### **Conclusion**

La formation est l'un des aspects des ressources humaines les mieux managés par les responsables des entreprises, car cette ressource est considérés comme la principale richesse de l'organisation et une force vitale de créer une valeur ajouté.

# **Conclusion**

## **Générale**

## Conclusion générale

---

Les mutations qu'a connu le milieu de travail par l'apparition des nouvelles technologies ont fini par confirmer la valeur du savoir et de l'information comme source de développement pour les entreprises et les salariés.

Dans ces circonstances, la formation est une action qui permet à l'entreprise de disposer d'un ensemble de connaissances permettant aux salariés de développer leurs savoirs dans l'exercice de leurs tâches et être capables de résoudre des problèmes rencontrés.

D'après l'entretien que nous avons mené au sein de l'entreprise SDE de Bejaia auprès du DRH, nous avons conclu que la formation occupe une place importante dans sa politique générale, et elle est devenue un enjeu majeur et prend de plus en plus d'importance. Et elle est investissement qui répond à la fois aux objectifs organisationnels et personnels.

La formation dans la SDE de Bejaia suit son cycle ordinaire, passant de l'expression des besoins aux choix des actions relatives à la concrétisation des actions formations.

Néanmoins, l'enquête menée auprès de notre échantillon a permis de constater que les besoins de formation individuels sont absents, aucune demande d'expression des dits besoins n'a eu lieu. Fait étonnant surtout que cette entreprise et d'après l'entretien avec le DRH investit largement dans les actions formations tout en tenant compte des demandes formulées par les salariés.

Au delà, nous avons de plus constaté une autre grande contradiction entre les dires du DRH et ceux des interrogés notamment en ce qui a trait aux actions d'évaluation et de leur moment. En effet, et selon le DRH, les actions d'évaluation formation n'ont pas lieu au sein de l'entreprise mais plutôt se sont les écoles de formation qui se chargent. Or que, les interrogés sont évalués notamment au sein de l'entreprise et ce, en ce qui a trait aux formations internes.

Partant de là, il nous est possible de formuler quelques pistes d'amélioration en commençant d'abord ;

Par l'amélioration de la participation tout en encourageant les salariés à exprimer leur besoins aussi bien collectifs qu'individuels. Et pour ce faire, il faut stimuler les remontées d'information en mobilisant toutes les démarches de collecte nécessaires notamment le recours aux technologies de l'information et de la communication

De plus il est primordial pour la SDE de Bejaia de mettre en place des dispositifs d'incitation pour favoriser l'engagement et la motivation aussi bien des salariés que des responsables.



## Conclusion générale

---

A cela s'ajoute la nécessité d'améliorer la qualité pédagogique des programmes en focalisant l'attention sur le caractère pratique tout en utilisant des moyens diversifiés pour leur mise en œuvre pour tenir compte des attentes et des préférences en matière d'apprentissage.

Enfin, mettre en place un système d'évaluation efficace qui doit se dérouler tout au long du processus de formation afin d'apprécier les retombées réelles de l'investissement aussi bien sur le salarié que sur l'entreprise.

# **Bibliographie**

## Bibliographique

### ➤ Ouvrages

- Alain Meignant. « Manager la formation », 3ème édition. Édition liaison. Paris. Janvier 1995.
- André Guittet. « Développer les compétences par ingénierie de la formation ». SF éditeur. Paris. 2ème édition 1998.
- Anick Cohen. « Toute fonction ressource humaine ». 1ère édition. Édition Dunod. Paris. 2005.
- Benjamins Cheminade. « Ressource humaine et compétence dans une démarche qualité ». Édition Afnor. 2005.
- Bernard Matoury, Daniel Crozet. « Gestion des ressources humaines ». 6ème édition. Dunod. Paris 2005.
- Christophe Parmentier. « L'essentiel de la formation ». édition d'organisation. 2003.
- Christophe Parmentier. « L'ingénierie de formation ». Edition d'organisation. Eyrolles. 2008.
- D-Duchamp. L-Guery. « La gestion des ressources humaines ». Édition J Ajchenbaum /L Accardo. 2014
- Emeile Durkeine. « Éducation et Sociologie ». PUE paris. 1999.
- Eric. C & Étienne. M et autre. « La gestion des ressources humaines ». édition source d'Or. France. Janvier 2009.
- Daniel Pierre Massot. « Pilotage des compétences et de la formation » édition d'organisation. Paris.
- Dimitri Weiss. « Les ressources humaines ». Edition d'organisation. Paris. 1999.
- Guy le BOTERF. « L'ingénierie et évaluation de la formation ». Édition d'organisation. Paris 1999
- Jacques Soyer. « Fonction formation » .2ème édition. Édition d'organisation. Paris. 2001.
- Jacques soyer. « Fonction formation ». 3ème édition. Édition d'organisation. Paris. 2003
- Jean Fourastié. « Gestion des ressources humaines ». Édition d'Organisation. Paris 2002
- Jean Pierre Citeau. « Gestion des ressources humaines ». 4ème édition. Dalloz Paris 2006.
- Jean Marie Peretti. « FAQ ressources humaines ». Dunod paris. 2006.
- Jean-Marie Peretti. « Ressources humains et gestion des personnels ». 6ème édition. Librairie Vuibert. Mars 2007.

- Jean Marie Peretti. « Gestion des ressources humaines ». 11ème édition. 2009.
- Josse Marie Tessier. « GRH destinée aux entreprises de technologies de l'information » édition Carole Pageau.2003.
- Louart, p. «gestion des ressources humaines ». Édition Ey ralles. Paris. 1994.
- Martinet Le Grand et Laurence loux et autres. « Gestion et développement des ressources humaines ». Édition Foucher. Malakoff.2013.
- Mc Belaid et JF Dunaire. « Guide pratique pour la gestion des ressources humaines ». 2ème édition.2009.
- Sylvie Guerrero. « Les outils des ressources humaines ». 2ème édition. Dunod. Paris. 2004.
- Sekiou Lakhdar. « Gestion du personnel ». Édition d'organisation. Paris. 1986.
- Werther Davis et Gosselin. « La gestion des ressources humaines ».2ème édition. Megraw-Hill éditeurs Montréal. 1992.

➤ **Site web**

- <http://agropolis.FR/Formation/pdf/actes-conferences-GEFOP-2007.pdf>.
- <http://www.Fr.wikipedia.org/wiki/formation-professionnelle>.
- <http://www.intercarif.org/>.
- [www.cedip.gouv.fr.PDF](http://www.cedip.gouv.fr.PDF).
- [ww.cairn.info/la F-P-C-HTML](http://ww.cairn.info/la-F-P-C-HTML).
- [ETF](http://www.etf.eu.int) : Accent sur les dispositifs de la formation continue en Algérie. 2003. www. Etf.eu.int.

➤ **Article**

- Jean Luc Faure. « Ingénierie de formation ». Cours master 2 professionnel de science de l'éducation. CNED-université Lyon 2-université de Rouen.

➤ **Décrets**

- Le décret exécutif n°98-355 du/1998. cité par un document de la F européenne pour formation. « accent sur les dispositifs de formation en Algérie ». édition ETF .2003 .
- Journal officiel n°43 DU 10 /10/1990.
- Journal officiel n° 89 du 31 décembre 1997.

# **Annexes**

## **Quide d'entretien**

### **AXE 01 : la formation au sein de l'entreprise SDE de Bejaia**

1. Existe-il des actions de formation au sein de votre entreprise ?
2. Quelle sont les types de formation qui existent au sein de votre entreprise ?
3. Quels rôles jouent la formation au sein de votre entreprise ?
4. Comment se déroule le plan de formation au sein de votre entreprise ?
5. Votre entreprise prévoit-elle habituellement un budget annuel consacré à la formation ?
6. Est-ce que la formation a permis d'augmenter les compétences des salariés ?
7. La formation choisie permet-elle de répondre au besoin de votre entreprise en termes de qualité de travail et de performance ?

### **AXE 02 : l'identification des besoins de formation**

1. Ya-t-il une identification des besoins de formation avant toute action de formation ?
2. Comment vous menez une analyse des besoins de formation ? Quels sont les outils utilisés pour identifier les besoins de formation ?
3. Pour quelles raisons procédez-vous à un recensement des besoins de formation ?

### **AXE 03 : l'évaluation de la formation**

1. Quelle sont les principaux types d'évaluation qui existent au sein de votre entreprise ? et quel est leur moment ?
2. Qui est chargé des actions d'évaluation ?
3. Quels sont les outils d'évaluation utilisés ?
4. Est-ce que l'évaluation des actions de formation reflètent réellement le degré de la réussite ou l'échec de l'action de formation ?
5. Selon vous quel est l'intérêt d'évaluation de la formation ?

**Université Abderrahmane Mira de Bejaia**

**Faculté des sciences de gestion**

**Option** : gestion des ressources humaines

## **Questionnaire**

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin de cycle Master 02 en science de gestion spécialité « gestion des ressources humaines » ayant pour thème « l'analyse du processus de formation au sein de l'entreprise ». Cas de l'entreprise SDE de bejaia.

Il nous semble utile de vous rassurer que l'anonymat est garantie, et que les informations ne seront utilisées que pour des fins purement scientifiques.

Pour cette raison nous vous prions de bien vouloir répondre avec sincérité, pour que notre étude atteigne son cadre objectif et scientifique.

Nous vous remercions à l'avance pour votre collaboration, et veuillez croire l'expression de notre grand respect.

**Les intéressés**

**HADDAD YAMINA**

**BOUFOUDI NAMIA**

## Questionnaire

### I. Données personnelles :

**Question 01 : Quel est votre sexe ?**

Homme

Femme

**Question 02 : Quel est votre âge ?**

25 -30

35 – 45

Plus de 45 ans

**Question 03 : A quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?**

Cadre

Agent de maîtrise

Agent d'exécution

**Question 04 : Quel est votre niveau d'étude ?**

Primaire

Moyen

Secondaire

Universitaire

**Question 05 : Combien avez-vous d'ancienneté au sein de cette entreprise ?**

1 an

De 1 à 5 ans

Plus de 5 ans

**Question 06: Avez vous bénéficié d'une formation ?**

Oui



Non

**Question 7: S'agit-il de formation interne ou externe ?**

Interne

Externe

Interne et externe

**II. L'origine de la formation**

**Question 01: Qui exprime le besoin de formation ?**

Vous (salarié)

Votre responsable

La DRH

Autres (expliquez).....

**Question 02: Existe-t-il des critères d'accès a la formation ?**

Oui

Non

**Si oui sont ils liés :**

Degré de connaissance

Diplome initial

Votre motivation

Autres

**Question 03: Exprimez-vous des besoins de formation ?**

Oui

Non

**Question 04: De quelle manière ?**

Individuelle

Collective

**Question 05:Quelle est la formation souhaitée ?**

Formation de reconversion

Formation sur le tas

Formation de perfectionnement professionnel

Autres

**Question 06: Quelle est la durée de formation ?**

Courte durée

Moyenne durée

Longue durée

**Question 07 : Quel est l'objet de formation ?**

Recyclage

Reconversion

Adaptations aux postes

De développement des compétences

Autres

**Question 08: Quels sont vos objectifs ?**

Améliorer les compétences

Développement de carrière

S'épanouir

**Question 09: Avez-vous exprimez des besoins non satisfaits ?**

Oui

Non

**Si oui pourquoi ?**

.....  
.....

**Question 10: Ya – t – il une cohérence et complémentarité entre votre fonction occupée et type d'action de formation utilisée ?**

Oui

Non

**Si non pourquoi ?**

.....  
.....

**Question 11 : Avant la mise en œuvre de l'action de formation, étiez-vous informé sur les objectifs de formation ?**

Oui

Non

**Question 12 : Après votre formation, quels est votre niveau d'acquisition des connaissances ?**

20%

De 20 à 50 %

Plus de 50%

### **III.L'information sur la formation :**

**Question 01: Quels sont les modes de diffusion ?**

Catalogue

Affichage

Internet

Telephone

Fax

**Question 02 : l'entreprise vous a-t-elle informé sur les dispositifs ?**

Validation des acquis de formation(VAE)

Congé individuelle de formation(CIF)

**Question 04:Quelles sont les modalités de la formation?**

Stage

Confirrence

Seminaire

Etude de cas

Mise en situation

Colloque

Formation action

Autres (expliquez).....

**IV. L'évaluation de la formation**

**Question 01: Etes vous évalué durant votre formation ?**

Oui

Non

**Question 02: Si oui, êtes vous préalablement informés sur toutes les procédures et tous les critères d'évaluation de vos connaissances ?**

Oui

Non

**Question 03: Si oui par quel moyen ?**

Par votre supérieure hiérarchique

- Par Questionnaire d'évaluation
- Par entretien d'évaluation
- Avec d'autres manières

**Expliquez**

.....  
.....

**Question 04: Quel est le moment d'évaluation ?**

- Pendant l'action de formation
- Après l'action de formation

**Question 05: Qu'est qu'une évaluation pour vous ?**

- Une simple évaluation pédagogique
- Un passage obligé
- Un moyen de tester les connaissances
- Autres

**V. Le rôle de la formation**

**Question 01: Etes-vous satisfait de la formation que vous avez suivie ?**

- Très satisfait
- Moyennement satisfait
- Satisfait

**Si vous n'êtes pas satisfait, argumentez ?**

.....  
.....

**Question 02: Pensez-vous que la formation vous permet d'être reconnu par la hiérarchie ?**

- Oui

Non

**Question 03: Comment pouvez-vous juger votre climat de travail après la formation ?**

.....

**DIVISION RESSOURCES HUMAINES**

➔ La fusion de l'activité «Développement RH» et service «Formation» avec trois (03) chargés d'études et d'un (01) AGPP.

**Division  
Ressources Humaines**

**Assistant Administratif  
1 AGPP**

**Service Développement RH  
et Formation**

**Développement RH et  
Formation  
3 CE + 1 AGPP**

**Service Gestion RH**

**Administration de la RH  
1 CE + 2 AGPP (R)**

### FORMATION MOYENS PROPRES/UNITE

N°	Thèmes	Participants	GSP
1	SECURITE ROUTIERE	1-..... 2-..... 3-..... 4-..... 5-.....	M M M M M M M M
2	ACCUEILCLIENTELE	1-..... 2-..... 3-..... 4-..... 5-.....	M M M M M M M M
3	SECURITE ELECTRIQUE	1-..... 2-..... 3-..... 4-..... 5-.....	C E E E E E E E



**PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL**

1- Management

1	Communication	1-..... 2-..... 3-..... 4-..... 5-.....	C C C C
2	Démarche et résolution de problèmes	1-..... 2-..... 3-.....	C C C C
3	Conduite de réunions	1-..... 2-..... 3-.....	C C C



شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق  
Société de Distribution de l'Électricité et du Gaz de l'Est

DIRECTION DE DISTRIBUTION DE BEJAIA  
DIVISION RESSOURCES HUMAINES  
SERVICE FORMATION ET DEVELOPPEMENT

# **PLAN DE FORMATION 2014**

## PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

### 1- Management

1	Communication	1-.....	C
		2-.....	C
		3-.....	C
		4-.....	C
		5-.....	
2	Démarche et résolution de problèmes	1-.....	C
		2-.....	C
		3-.....	C
		..	C
3	Conduite de réunions	1-.....	C
		2-.....	C
		3-.....	C

2- Electricité

1	1-.....	Protection des transfo MT/BT	1-.....	C
2	1-..... 2-.....	Protection des transfo MT/BT	1-..... 2-.....	C
3	1-.....	Protection ABB	1-.....	E
4	1-..... 2-.....	IAT/IATC	1-..... 2-.....	E
5	1-..... 2-..... 3-.....	Les postes à encombrements réduits	1-..... 2-..... 3-.....	E

3- GAZ

1	1-..... 2-..... 3-..... 4-..... 5-.....	Postes détentes	1-..... 2-..... 3-..... 4-..... 5-.....	E
2	1-..... 2-..... 3-..... 4-..... 5-.....	Protection cathodique	1-..... 2-..... 3-..... 4-..... 5-.....	E
3	1-..... 2-..... 3-..... 4-..... 5-.....	Developpement réseaux gaz	1-..... 2-..... 3-..... 4-..... 5-.....	C
4	1-..... 2-..... 3-..... 4-..... 5-.....	Detection de fuites	1-..... 2-..... 3-..... 4-..... 5-.....	E

4- Sécurité

1	1-BENKARA HACENE 2-BALIT MAKHLOUF 3-LARBI MOUHOUS 4-ABDELOUHAB A/HMANE	Sécurité électrique	E
---	---	---------------------	---

5- COMMERCIAL

1	Réglementation des marchés	1-..... 2-..... 3-..... 4-..... 5-.....	C M
---	----------------------------	---	--------

6- FINANCES ET COMPTABILITE

1	Gestion des crédits	1-..... 2-..... 3-..... 4-..... 5-.....	M M
2	Gestion de la trésorerie et mouvement des fonds	1-..... 2-..... 3-..... 4-..... 5-.....	M M M C

7- INFORMATIQUE

1	Développement JAVA	1-..... 2-..... 3-..... 4-..... 5-.....	C C C
2	Administration Windows 2008 server	1-..... 2-..... 3-..... 4-..... 5-.....	C C C

**HYPOTHESES DE VALORISATION**

Centres de formation de l'entreprise

Type de formation		Centre	Cadre	Maîtrise	Exécution
Coût Homme /jour par groupe socioprofessionnel					
Formation Professionnelle Spécialisée	ETB	6 000 DA	5 000 DA	5 000 DA	5 000 DA
	CAM	6 500 DA	7 000 DA	4 000 DA	4 000 DA
	CBA	4 000 DA	4 000 DA	4 000 DA	4 000 DA
Perfectionnement Professionnel	ETB	6 000 DA	6 000 DA	6 000 DA	6 000 DA
	CAM	6 500 DA	6 500 DA	6 500 DA	6 500 DA
	CBA	4 000 DA	4 000 DA	4 000 DA	4 000 DA

Grille d'identification des besoins de formation d'un(e) employé(e), (à remplir par le supérieur immédiat) :

Norm de l'employé(e) : .....

Service : .....

Date : .....

### I. Poste de travail

Quelle sont les compétences nécessaires pour bien réussir le travail ? .....

Dans l'ensembles des tâches, quelle sont celles avec lesquelles l'employé(e) est plus à l'aise ? .....

Quelles sont les tâches pour lesquelles l'employé(e) ne fournit pas un rendement suffisant ? .....

### II. Formation

Décrivez des occasions ou la performance a été affectée par un manque de formation ? .....

Quels seraient, à votre avis, les principaux besoins en formation de l'employé(e) ? .....

Idéalement, quel format doit prendre la formation pour s'adapter aux employés et au contexte de travail ? .....

1



## FORMATION PROFESSIONNELLE SPECIALISEE

N°	Thèmes	Participants	GSP
1	Cadres commerciaux	1-..... 2-..... 3-..... 4-..... 5-.....	C C C C
2	Tech pal études et surveillance gaz	1-..... 2-..... 3-..... 4-..... 5-.....	M M M M M M
3	Tech pal études et surveillance élect.	1-..... 2-..... 3-..... 4-..... 5-.....	M M M M M
4	Chef équipe distribution gaz	3 agents à sélectionner	E
5	Chef équipe distribution électricité	3 agents à sélectionner	E
6	Electricien distribution	20 agents a former	E
7	Gazier distribution	23 agents a formé	E

## Table des matières

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générales.....	01
Chapitre I : Généralités sur la formation.....	04
Section 01 : Définition et concepts de la formation.....	04
1.1. La place de la formation dans la GRH et son lien avec les autres activités.....	05
A. Le recrutement .....	05
B. La rémunération.....	06
C. L'évaluation de la performance.....	06
D. La gestion des carrières.....	06
1.2. Définition et objectifs de formation.....	06
A. La formation.....	06
a) La formation professionnelle initiale.....	08
b) La formation professionnelle continue.....	08
1. La formation formelle.....	08
2. La formation non formelle.....	08
3. La formation informelle.....	08
c) Le rôle de la formation professionnelle.....	09
1.3. Les enjeux de la formation.....	09
1.4. Les objectifs de formation.....	10
1.5. Les avantages de la formation.....	11

a) Les avantages pour le salarié.....	11
b) Les avantages pour l'organisation.....	11
<b>Section 02 : Présentation de la formation en Algérie.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1. La formation dans le cadre réglementaire Algérien.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2. Les sources de financement de la formation en Algérie .....</b>	<b>13</b>
a) L'état .....	13
b) Les entreprises.....	13
c) Les individus .....	14
<b>2.3. La structure chargée de la formation professionnelle continue en Algérie.....</b>	<b>14</b>
<b>A. Le fond national du développement de l'apprentissage et de la formation continue (FNAC).....</b>	<b>14</b>
<b>B. L'institut national de développement et de promotion de formation continue (INDEFOC) .....</b>	<b>15</b>
<b>C. Centre national d'enseignement professionnel à distance (CNEPD).....</b>	<b>15</b>
<b>2.4. Les modes d'accès à la formation.....</b>	<b>16</b>
<b>A. Le congé individuel de la formation .....</b>	<b>16</b>
<b>B. Validation des acquis de l'expérience.....</b>	<b>17</b>
<b>SECTION 03 : Les modalités de la formation.....</b>	<b>17</b>
<b>3.1. Les modalités de la formation.....</b>	<b>17</b>
<b>A. La formation externe.....</b>	<b>18</b>
<b>B. La formation interne.....</b>	<b>18</b>
<b>1. La formation à distance.....</b>	<b>18</b>
<b>2. La formation professionnelle spécialisée.....</b>	<b>18</b>

<b>3. La formation en alternance.....</b>	<b>18</b>
<b>4. La formation par module capitalisable.....</b>	<b>18</b>
<b>3.2. Les fonctions de formation.....</b>	<b>19</b>
<b>A. la fonction de pilotage .....</b>	<b>19</b>
<b>B. la fonction de régulation.....</b>	<b>20</b>
<b>C. la fonction de réalisation.....</b>	<b>20</b>
<b>D. la fonction de contrôle.....</b>	<b>20</b>
<b>3.3. Les actions de formation.....</b>	<b>20</b>
<b>A. Les actions d'adaptation au poste de travail.....</b>	<b>20</b>
<b>B. Les actions d'évolution des emplois ou de maintien dans l'emploi de salarie.....</b>	<b>20</b>
<b>C. Les actions participant au développement des compétences au taux normal.....</b>	<b>21</b>
<b>3.4. Les acteurs de la formation.....</b>	<b>21</b>
<b>A. Le maitre d'ouvrage de formation.....</b>	<b>21</b>
<b>B. Directeur de service.....</b>	<b>22</b>
<b>C. Le maitre d'œuvre de formation.....</b>	<b>22</b>
<b>D. Responsable hiérarchique .....</b>	<b>22</b>
<b>E. Le formateur .....</b>	<b>22</b>
<b>F.L'animateur.....</b>	<b>22</b>
<b>G. Le stagiaire .....</b>	<b>22</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>22</b>
<b>Chapitre II : Le processus de la formation.....</b>	<b>23</b>
<b>Section 01 : Le plan de formation.....</b>	<b>23</b>
<b>1.1. Définition .....</b>	<b>23</b>
<b>1.2. La construction de plan de formation.....</b>	<b>24</b>

<b>1.3. Les étapes du plan de formation.....</b>	<b>25</b>
<b>Phase 01 : l'analyse des besoins de formation.....</b>	<b>26</b>
<b>1. La notion de besoin de formation.....</b>	<b>26</b>
<b>2. Les types de besoin de formation.....</b>	<b>27</b>
a) Les besoins collectifs.....	27
b) Les besoins individuels .....	27
<b>3. Le recensement des besoins de formation.....</b>	<b>27</b>
a)Le recensement des besoins collectifs .....	27
b) Le recensement des besoins individuels .....	27
<b>4. Les approches de recueil des besoins de formation .....</b>	<b>28</b>
1. les résultats de gestion prévisionnelle du personnel .....	28
2. Les enquêtes informelles et formelles .....	28
3. l'utilisation des indicateurs statistiques d'alerte.....	29
4. l'analyse concurrente des tâches et des aptitudes des salariés .....	29
<b>Phase 02 : la conception de la formation .....</b>	<b>29</b>
<b>1. La planification.....</b>	<b>29</b>
<b>2. La conception .....</b>	<b>30</b>
<b>Phase 03 : la réalisation de la formation.....</b>	<b>30</b>
<b>Phase 04 : l'évaluation de la formation.....</b>	<b>30</b>
<b>1. Le pseudo - évaluation.....</b>	<b>31</b>
a)L'évaluation de l'action « à chaud » en fin de stage.....	31
b) L'évaluation « à froid » .....	31
c) l'évaluation « à tiède » de l'action de formation.....	32
<b>2. l'évaluation des objectifs pédagogiques .....</b>	<b>32</b>
a) L'évaluation des objectifs de formation .....	32
b) L'évaluation des objectifs finals .....	32
<b>3. Les approches complémentaires.....</b>	<b>32</b>
<b>4. Les objectifs de l'évaluation .....</b>	<b>33</b>

<b>5. Les outils d'évaluation .....</b>	<b>33</b>
a) <b>Les outils qualitatifs.....</b>	<b>33</b>
b) <b>Les outils quantitatifs.....</b>	<b>33</b>
<b>1.4. Les étapes de suivi de plan de formation.....</b>	<b>34</b>
a) <b>le suivi des participants.....</b>	<b>34</b>
b) <b>le suivi de formation doit être organisé et envisagé durant la phase de conception..</b>	<b>35</b>
<b>1.5. Les types de suivi.....</b>	<b>35</b>
a) <b>le suivi administratif.....</b>	<b>35</b>
b) <b>Le suivi comptable .....</b>	<b>35</b>
<b>1.6. L'évaluation des actions de formation.....</b>	<b>36</b>
a) <b>L'évaluation informelle.....</b>	<b>36</b>
b) <b>l'évaluation formelle.....</b>	<b>36</b>
<b>Section 02 : La politique de formation.....</b>	<b>36</b>
<b>2.1. Définition.....</b>	<b>37</b>
<b>2.2. Les étapes la construction de politique de formation .....</b>	<b>38</b>
<b>Etape 1 : projet établi par les spécialistes de la fonction formation.....</b>	<b>38</b>
<b>Etape 2 : une validation de la DRH avec les autres spécialistes de la fonction personnel ..</b>	<b>38</b>
<b>Etape 3 : première validation par la direction.....</b>	<b>38</b>
<b>Etape 4 : consultation des instances représentatives.....</b>	<b>38</b>
<b>Etape 5 : présentation des principes aux managers.....</b>	<b>38</b>
<b>Etape 6 : l'accord finale de la direction.....</b>	<b>38</b>
<b>Etape 7 : l'élaboration des règles d'application.....</b>	<b>38</b>
<b>Etape 8 : diffusion d'un guide pratique.....</b>	<b>39</b>
<b>Etape 9 : la mise en œuvre d'un plan d'information.....</b>	<b>39</b>
<b>Etape 10 : l'application, évaluation et audit de la politique.....</b>	<b>39</b>
<b>2.3. Les facteurs d'élaboration de la politique de formation.....</b>	<b>40</b>
a) <b>Le marché et la concurrence.....</b>	<b>40</b>
b) <b>La technologie .....</b>	<b>40</b>

c) L'organisation .....	40
d) Le management ou animation hiérarchique .....	40
e) Situation sociale .....	40
2.4. Les objectifs de la politique de formation .....	40
Conclusion.....	41
Chapitre III : La formation au sein de SDE de Bejaia.....	42
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil SDE.....	42
1.1. Historique .....	42
1.2. Missions et attributions.....	43
A- Missions.....	43
B- Attributions.....	44
C- Classification du staff et des différentes divisions.....	44
a) La direction.....	44
b) Le secrétariat.....	45
c) Chargé des affaires juridiques.....	45
d) Chargé de la communication.....	45
e) Chargé de sécurité.....	45
f) Division exploitation électricité.....	45
g) Division exploitation gaz.....	45
h) Division relation commerciale.....	46
i) Division gestion système informatique.....	46
j) Division finance et comptabilité.....	46
k) Division d'études d'exécution et travaux.....	46
l) Subdivision affaires générale.....	46
m) Division ressource humaine.....	46
Section 02 : La formation au sein de l'entreprise SDE de Bejaia.....	49
Axe 01 : L'importance de la formation au sein de la SDE de Bejaia.....	49
1.1. Les types de la formation au sein SDE de Bejaia.....	50
A. La formation professionnelle spécialisée « FPS ».....	50
B. Le perfectionnement professionnel « PP ».....	50
C. La formation sur le tas.....	51

<b>D. La reconversion.....</b>	<b>51</b>
<b>Axe 02 : L'identification des besoins de formation.....</b>	<b>54</b>
<b>A. La gestion prévisionnelle du personnel.....</b>	<b>55</b>
<b>B. La fiche d'appréciation ou le formulaire d'évaluation.....</b>	<b>55</b>
<b>C. Les indicateurs statistiques.....</b>	<b>55</b>
<b>D. Expression de l'agent.....</b>	<b>55</b>
<b>Axe 03 : L'évaluation de la formation .....</b>	<b>56</b>
<b>Section 03 : Présentation de questionnaire.....</b>	<b>57</b>
<b>3.1. La population enquêtée.....</b>	<b>57</b>
<b>3.2. L'interprétation des résultats de l'enquête.....</b>	<b>58</b>
<b>Axe 01 : Le profil du repentant.....</b>	<b>58</b>
<b>Axe 02 : L'origine de la formation.....</b>	<b>62</b>
<b>Axe 03 : L'information sur la formation.....</b>	<b>70</b>
<b>Axe 04 : L'évaluation de la formation.....</b>	<b>72</b>
<b>Axe 05 : Le rôle de la formation.....</b>	<b>77</b>
<b>3.3. Synthèse des résultats.....</b>	<b>78</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>80</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>81</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexe</b>	
<b>Table des matières</b>	



## **Résumé**

L'entreprise SDE de Bejaia accorde une importance considérable à la formation des salariés, car cette action est considérée comme une condition nécessaire pour suivre l'évolution technologiques.

L'investissement en formation permet aux salariés d'être plus compétant et plus performants dans la réalisation de leurs tâches.

Donc, la formation est un facteur majeur dans le développement des compétences et les connaissances des salariés, ainsi l'augmentation de la productivité pour l'entreprise et la création d'une valeur ajoutée.

**Mots clés :** La formation, les compétences, les performances, l'investissement, valeur ajoutée

---

## **Abstract**

The enterprise SDE of Bejaia has a great deal to the salarior's formation because of consideration of this action as a necessary condition to the evolutions technologicis continue.

The investissment of the formation let to the salarior's to be more competants and more performants in the realization of their works.

As results, the formation is as major factor of competances and knowledge developments of the salarior's, as also the augmentation of the enterprise's productivity and the creation of the adding value.

**Key words:** The formation, the competences, the performaces, the investissment, the adding value.